

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KADİR AKYOL

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANIŞMAN : PROF.DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2005

160726


T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Kadir AKYOL

Tezin Kabul Edildiği Fakülte Kurulu Tarihi ve No : 26/01/2005-2005/02

Prof.Dr.
Ali AKDEMİR


Prof.Dr.
Nurullah GENÇ


Doç.Dr.
Mustafa KÖKSAL


KOCAELİ, 2005

SUNUŞ

21. yüzyılın ilk yıllarını yaŐarken, özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojilerinde meydana gelen çok hızlı değişimlere Őahit olmaktadır. Bu değişimlerin içinde yaşayan organizasyonlar, yoğun rekabetin yaşandığı, sürekli dinamik değişen ve küresel kuralların geçerli olduğu *bilgi ekonomisi* olarak adlandırılan bu yeni düzende varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çalışmaktadırlar. İŞte “*Bilgi Yönetimi*” bu değişime uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmeye yönelik özel bir yönetim sürecidir. Bu tez çalışmasında, bilginin ve onu bilinçli olarak yönetmenin önemi üzerinde durularak, başarılı bilgi yönetimi stratejileri ve uygulamaları oluşturmak için gerekli olan faktörlere yer verilmiştir.

Beni böyle bir konuda çalışma yapabilecek bilgi dağarcığına kavuŐturan Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün değerli ğretim üyelerine, mesai mefhumu gözetmeksizin hep güler yüzle yürüttükleri çalıŐmalarıyla eğitimimiz süresince bizlere destek olan Enstitü Müdürlüğü idari personeline ve bana bu konuda çalışma olanağı vermekle kalmayıp, aynı zamanda tez çalıŐmam süresince ilgi ve bilgisini hiç esirgemeyen tez danıŐmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Ali AKDEMİR’e teŐekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
GİRİŞ	1
1. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL TEMELLER.....	4
1.1. VERİ, ENFORMASYON VE BİLGİ KAVRAMLARI.....	4
1.1.1. Veri (data).....	4
1.1.2. Enformasyon (Information).....	6
1.1.3. Bilgi (Knowledge)	7
1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	11
1.2.1. Bilginin Açık ve Örtülü Bilgi Olarak Sınıflandırılması.....	12
1.2.1.1 Örtülü Bilgi.....	12
1.2.1.2 Açık Bilgi.....	14
1.2.1.3 Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki İlişki.....	15
1.2.2. Stratejik Avantaj Sağlayan Bilgi Çeşitleri	17
1.3. BİLGİNİN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR	21
2. BİLGİ YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN DİNAMİKLER VE BİLGİ YÖNETİMİ.....	24
2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN DİNAMİKLER	25
2.1.1. Küreselleşme.....	25
2.1.2. Enformasyon ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler :	26

2.1.3.	Yeni Organizasyon Yapıları	28
2.1.4.	Bilgi Ekonomisi	29
2.1.5.	Yenilikçilik	33
2.1.6.	Bilgi Sermayesi.....	35
2.2.	BİLGİ YÖNETİMİ	36
2.2.1.	Bilgi Yönetiminin Tanımı.....	37
2.2.2.	Bilgi Yönetimi Prensipleri	41
2.2.3.	Bilgi Yönetimi Süreci	46
2.2.3.1	Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi.....	47
2.2.3.2	Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	49
2.2.3.3	Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması.....	51
2.2.3.4	Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi	54
3.	BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BAŞARILI	
	UYGULANMASINDA LOJİSTİK GEREKSİNİMLER.....	56
3.1.	BİLGİ YÖNETİMİ İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİCİLERİ	59
3.1.1.	Bilgi Yönetimi İşçileri	62
3.1.2.	Bilgi İşçilerinin Özellikleri	64
3.1.3.	Bilgi Projeleri Yöneticileri.....	66
3.1.4.	Bilgi Yöneticisinin Özellikleri ve Yetkinlikleri.....	68
3.1.5.	Bilgi Müdürü.....	68
3.1.6.	Bilgi Müdürünün Özellikleri	71
3.2.	BİLGİ YÖNETİMİ TEKNOLOJİLERİ	72
3.2.1.	Bilgi Yönetimi İçin Bir Altyapı Kurma.....	73
3.2.1.1	İnternet/intranet :.....	74
3.2.1.2	Groupware/Lotus Notes :	75
3.2.1.3	Video Konferans Araçları.....	75
3.2.1.4	Bilgi depoları	75
3.2.2.	Bilgi Tabanlarını Yaratma	76
3.2.3.	Bilgi Servisleri	78
3.2.3.1	Alt Yapı servisleri.....	78
3.2.3.2	Merkezi Servisler	79
3.2.3.3	Paket servisler	81
3.2.4.	Bilgi Haritasının ve Modellerinin Çıkartılması	82

3.2.4.1	Bilgi Haritasını Bir Bütün Haline Getirmek	83
3.2.4.2	Bir örnek : Microsoft'un Bilgi Haritası	83
3.2.4.3	Bilgi Haritasını Çıkarma Teknolojisi.....	85
3.3.	BAŞARILI BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ YARATMANIN ÖRGÜTSEL KOŞULLARI.....	86
3.3.1.	Ekonomik Başarı ya da Endüstriyel Değer ile Bağlantılı Olması	88
3.3.2.	Teknik ve Kurumsal Bir Altyapı Gereksinimi.....	89
3.3.3.	Standart, Esnek Bilgi Yapısı İhtiyacı.....	90
3.3.4.	Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak	91
3.3.5.	Açık Bir Amaç ve Anlaşılır Bir Dil Olması	92
3.3.6.	Farklı Motivasyon Uygulamaları İhtiyacı.....	92
3.3.7.	Çok Sayıda Bilgi Aktarım Kanalları Oluşturma.....	93
3.3.8.	Üst Yönetimin Desteğini Alma.....	93
3.4.	BİLGİ YÖNETİMİ VE KURUMSAL HAFIZA.....	94
3.5.	KURUM KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ.....	98
4.	BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	104
4.1.	BİLGİ YÖNETİMİ VE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	106
4.1.1.	Bilgi Yönetimi Ve Stratejiyi Formüle Etme	107
4.1.2.	Stratejik Avantaj Elde Etmede Bilgi ve Bilgi Yönetimi.....	108
4.1.3.	Öz Yeterlilikler, Bireysel Yetenekler ve Bilgi Yönetimi	110
4.1.4.	Bilgi Yönetimi Stratejisi ve İşletme Stratejisi	111
4.1.5.	Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansını Geliştirme	112
4.2.	BİLGİ STRATEJİSİNİN İKİ ÖNEMLİ ÖĞESİ	115
4.3.	BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	117
4.3.1.	Kurumsallaştırma ve Bireyselleştirme Stratejileri.....	123
4.3.2.	Farklı Stratejiler İçin Farklı Uygulamalar	126
4.3.3.	Doğru Stratejiyi Seçmek.....	130
5.	XEROX'TA BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	133
5.1.	ŞİRKET HAKKINDA GENEL BİLGİ	133
5.2.	XEROX'TA BİLGİ YÖNETİMİ.....	134
5.2.1.	Xerox'ta Bilgi Paylaşımı	137
5.2.2.	Xerox'ta Bilgi Yönetiminin Başarısı	138

5.2.3.	Xerox'ta Bilgi Yönetimi Projelerine Örnekler	140
5.2.3.1	Euroka Bilgi Yönetimi Projesi.....	141
5.2.3.2	DocuShare Bilgi Yönetimi Projesi	142
5.2.3.3	Portals Bilgi Yönetimi Projesi	143
5.2.3.4	Müşteri Bilgisi Bilgi Tabanı	144
5.2.3.5	Xerox'ta Bilgi Haritası.....	144
5.2.4.	Bir Ürün Olarak Bilgi Yönetimi Danışmanlığı.....	145
5.2.5.	Xerox'ta Bilgi Yaratılması ve Yenilik.....	145
5.2.6.	Xerox'ta Bilgi Yönetimi Stratejileri	146
5.3.	XEROX'TA BAŞARILI BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	
	YARATMANIN ÖRGÜTSEL KOŞULLARI AÇISINDAN	
	DEĞERLENDİRİLMESİ	147
5.3.1.	Xerox'ta Bilgi Yönetimi Faaliyetlerine Üst Yönetimin Desteği	148
5.3.2.	Xerox'ta Bilgi Yönetimi Faaliyetlerinin Ekonomik Başarı İle	
	Bağlantısı	149
5.3.3.	Xerox'ta Öğrenme ve Bilgi Yönetimi	149
5.3.4.	Xerox'ta Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak	150
	SONUÇ	152
	YARARLANILAN YAYINLAR.....	156
	ÖZGEÇMİŞ	160

ÖZET

21. yüzyılın lider organizasyonlarını diğerlerinden ayıran en önemli faktörlerden birisi bilgiye ve enformasyona verdikleri değer olacaktır. Geçmişteki işletmelerden farklı olarak, bugünün hızlı değişen, küresel ve ileri teknoloji şirketleri, verimliliği ve etkinliği arttırmak, müşterilerine daha iyi hizmet edebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, varlıklarını sürdürebilmek ve bitmeyen değişimlere ayak uydurabilmek için bilgiyi ve enformasyonu elde etmek, yönetmek ve kullanmak zorundadır.

Bilgi yönetimi bu kapsamda, organizasyonlar için enformasyonu ve daha önemlisi bilgiyi daha iyi yönetebilmenin en önemli yoludur. Bilgi yönetimi şemsiyesi altında, bir dizi konseptleri, yönetim görevlerini, teknolojileri ve uygulamaları içerdiğinden, diğer tekniklerden farklı olarak, tanımlanması zordur. Bu tez, bilgi yönetimi hakkında, teknolojileri, süreçleri ve konseptleri, stratejileri ve başarı faktörlerini içine alan kapsamlı bir çalışmayı hedef almıştır.

Bu maksatla, bilgi yönetiminin kavramsal temellerinden başlanılarak, veri, enformasyon ve bilgi kavramları incelenmiş, bu kavramlar arasındaki bağlantı açıklanmış ve bilgi yönetiminin tanımı ortaya konmuştur. Bilgi yönetimini ortaya çıkaran dinamikler incelendikten sonra, bilgi yönetiminin prensipleri ve süreçleri açıklanmıştır. Ayrıca, bilgi yönetiminin başarı ile uygulanmasında gerekli olan faktörler incelenmiş ve başarılı bilgi yönetimi stratejileri irdelenmiştir. Bu tez çalışması, diğer bölümlerde sunulan konular kapsamında, bilgi yönetimi konusunda lider bir şirket üzerinde uygulamaya yer vererek sonlandırılmıştır.

ABSTRACT

One of the key factors that distinguishes the intelligent business enterprise of the 21st century is the emphasis on knowledge and information. Unlike businesses of the past, the fast, high-tech, and global emphasis of businesses today requires the ability to capture, manage, and utilize knowledge and information in order to improve efficiency, better serve customers, manage the competition, and keep pace with never-ending changes.

Knowledge management is an important means by which organizations can better manage information and more importantly, knowledge. Unlike other techniques, knowledge management is not always easy to define because it encompasses a range of concepts, management tasks, technologies, and practices, all of which come under the umbrella of the management of knowledge. This thesis takes a broad view of the topic of knowledge management and aims to provide a comprehensive overview of knowledge management — the technologies, processes, and concepts involved and strategies and success factors of this important area.

Therefore, starting with the presentation of conceptual bases for knowledge management, data, information and knowledge concepts are defined and relationship of these concepts is explained and definition of knowledge management is made. After emergent factors of knowledge management are studied, some principles of knowledge management and knowledge management processes are discussed. Furthermore, factors required for successful knowledge management practices and knowledge management strategies are presented. The thesis paper concludes with a case study based on one of leader business on knowledge practices under the scope of principles of knowledge management explained in other chapters.

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BY	: Bilgi Yönetimi
BP	: British Petroleum
CD	: Kompakt Disk
ET	: Enformasyon Teknolojileri
HP	: Hewlett-Packard
HTML	: Hyper Text Markup Language
IBM	: International Business Machine Corp.
LAN	: Local Area Network
PARC	: Palo Alto Research Center
SCEL	: Sequent Corporation Electronic Library
SQL	: Simple Question Language
XNE	: Xerox New Enterprises
XPS	: Xerox Professional Services

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi	11
Şekil 1.2. Bilginin İşletmelerde Bulunduğu Yerler	13
Şekil 1.3. Organizasyonlarda Bilgiden Faydalanma Döngüsü	22
Şekil 2.1. Bilgi Yönetimi	39
Şekil 2.2. Bilgi Yönetimi Süreçleri.....	47
Şekil 3.1. Bilgi Yönetimi Araçları Tarafından Sağlanan Ana Bilgi Servisi Türleri ..	78
Şekil 3.2. Merkezi Bilgi Yönetimi Servisleri	80
Şekil 3.3. Kurumsal Hafıza Tasarımı.....	97
Şekil 4.1. Bilgi Yönetimi ve Performans Arasındaki Alternatif İlişkiler	113
Şekil 4.2. Bilgi Yönetimi Stratejileri	118

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Bilgi Dönüşümü	17
Tablo 1.2. Stratejik Avantaj Sağlayan Bilgi Türleri	19
Tablo 3.1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Olan Yatırımlar.....	57
Tablo 3.2. Araştırmaya Göre Bilgi Yönetiminden Algılanan Faydalar.....	58
Tablo 3.3. Bilgi Paylaşımı Kültürü Özellikleri.....	100
Tablo 4.1. Süreç Ölçüm Türleri	114
Tablo 4.2. Danışmanlık Şirketleri İçin Örnek Bilgi Yönetimi Modeli.....	128

GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısında özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler enformasyon çağı, bilgi toplumu, küreselleşme, bilgi ekonomisi gibi yeni kavramların ortaya çıkmasına ve işletmelerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında yeni yapılanmalara gitmelerine neden olmuştur. Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu dönem, çok yoğun rekabetin olduğu pazarları ortaya çıkarmıştır. Bilgi günümüzde ekonominin en kritik kaynağı haline gelmiştir. Sürekli dinamik olarak değişen ve küresel rekabetin yaşandığı bu ortamda, organizasyonlar yeni pazarlara ve yeni teknolojilere sahip olabilmek için farklı yeteneklerdeki çalışanları bir araya getirme ve onların uzmanlıklarından faydalanmaları zorunlu hale gelmiştir.

Bir zamanların büyük teknolojik altyapıya ve her türlü fiziksel varlıklara sahip dev şirketleri, bugünün değişken pazar ihtiyaçlarını ve daha hızlı ürün ve hizmet talep eden müşteri isteklerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Artık yönetim bu kompleks ve dinamik ortamda hayatta kalabilmeleri için hızlı ve esnek olmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bunu da etkili ve verimli *bilgi yönetimi stratejileri* uygulayarak sağlayabilirler. Bununla birlikte, organizasyonların büyük çoğunluğu bilgi yönetiminin stratejik uygulama yönünü anlamada zorluklar yaşamaktadır.

Bilgi yönetimi aslında yeni bir şey değildir. Yüzlerce yıldır, aile şirketi sahipleri ticari zekalarını çocuklarına aktarmakta, ustalar mesleklerini özenle çıraklara öğretmekte ve çalışanlar işle ilgili fikirlerini ve know-how'ı iş arkadaşlarına iletmektedirler. Ancak bilgi yönetimi 1990'larda yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Sanayileşmiş ekonomilerin temelleri, doğal kaynaklardan entellektüel varlıklara kayarken, yöneticiler işletmelerindeki bilgiyi ve bu bilginin nasıl

kullanılacağını araştırmak zorunda kalmışlardır. Bugün, büyük şirketlerin birçoğu bilgi yönetimi faaliyetlerini açık olarak uygulamaktadır. International Marketing dergisi bilgi yönetimine yapılan harcamaların 2003 yılında yaklaşık 12 milyar dolar olduğunu belirtmektedir.

Bilgi yönetimi, işletme içinde öğrenme ve yeniliği geliştirmek maksadıyla bilgiyi yaratma, kodlama, paylaşma ve kullanma faaliyetlerini yerine getirerek bilginin tüm yönleriyle ilgilenen bir iş modelidir. Bilgi yönetimi, birçok bileşeni olan hem teknoloji araçlarını ve hem de iş yöntemlerini kapsar. Bu faaliyetler; yeni bilgi yaratma, dış kaynaklardan değerli bilgileri elde etme, bu bilgileri karar vermede kullanma, bilgiyi süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin içine sokmak, enformasyonu dokümanlara, veri tabanlarına ve yazılımlara kodlama, bilginin gelişimini kolaylaştırma, bilgiyi organizasyonun diğer bölümlerine iletme ve bilgi varlıklarını ve bilgi yönetiminin değerini ölçmeyi içerir.

Bilgi yönetimi birçok nedenden dolayı çok önemlidir; müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek ve işletmeye olan bağlılıklarını devam ettirmek, işletmelerin devir zamanlarını azaltmak, minimum sabit varlıklarla ve işletme giderleriyle çalışma, ürün geliştirme süresini azaltma, müşteri hizmetlerini geliştirme, çalışanları güçlendirme, yenilikçi olma ve yüksek kalitede ürünler sunma, esnek olma ve adaptasyonu kolaylaştırma, enformasyonu yakalama, bilgiyi yaratma ve paylaşma bunlardan en önemlileridir.

Bu tez çalışmasının en önemli amacı; bilgi yönetimi kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak maksadıyla, öncelikle bilinin ne olduğuna dair temel bir anlayışı geliştirmeye çalışmaktır. Ayrıca bilgi yönetiminde başarıyı yakalayabilmek, bilgiden daha etkin ve verimli olarak faydalanabilmek için nelere dikkat edilmesi gerekli olduğu incelenecektir. Bu kapsamda bilgi yönetimini ortaya çıkaran dinamikler ele alınacak, bilgi yönetimi için mevcut stratejilerin neler olduğu açıklanarak bilgi yönetiminin stratejik uygulama yönünde gerekli olacak ihtiyaçlar ortaya konacaktır.

Bu amaca en iyi şekilde hizmet etmek maksadıyla, bu tez çalışmasının *birinci bölümünde* bilgi yönetimiyle ilgili kavramsal temeller üzerinde durulmuş, veri,

enformasyon ve bilgi kavramlarının tanımları yapılmış ve aralarındaki ilişki açıklanmıştır. Ayrıca bilgi çeşitleri ve stratejik avantaj sağlayan bilgi türleri irdelenmiştir.

Bilgi yönetimini ortaya çıkaran dinamikler ve bilgi yönetiminin derinlemesine incelendiği *ikinci bölümde*, bilgi yönetiminin tanımı yapılmış ve bilgi yönetiminin prensipleri ve süreçleri açıklanmıştır.

Bu tez çalışmasının *üçüncü bölümde*, bilgi yönetimi stratejilerinin başarı ile uygulanması için gerekli olan lojistik gereksinimler incelenmiştir. Bu kapsamda bu bölümde, bilgi yönetiminin İnsan Kaynakları ile ilişkisi, bilgi yönetimi teknolojileri, bilgi yönetimini kolaylaştıran kurumsal kültür ve kurum hafızasını oluşturan elemanlar ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, bilgi yönetimi sürecinde organizasyonlar için gerekli olan bilgi yönetimi stratejileri incelenmiştir. Bu konu altında, bilgi yönetiminin strateji ile olan ilişkisi ortaya konulmuş, farklı bilgi yönetimi stratejileri anlatılarak ve başarılı bilgi yönetimi stratejileri yaratmak için organizasyonların yerine getirmesi gereken koşullara yer verilmiştir..

Beşinci bölümde ise, bilgi yönetimi konusunda önder şirketlerden biri olan Xerox şirketinde bilgi yönetimi stratejileri incelenmiş ve tezin diğer bölümlerinde ele alınan konular ışığı altında değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu tez çalışması, tüm diğer bölümler ışığı altında sonuç ve değerlendirmelerin yapıldığı *sonuç bölümü* ile sonlandırılmıştır.

1. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. VERİ, ENFORMASYON VE BİLGİ KAVRAMLARI

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları genellikle birbiri ile yakın ilişkili kavramlar olmalarına rağmen bu kavramların birbirlerinin yerine kullanılmasının doğru olmayacağını söylememiz gerekir. Genellikle bu kavramların kullanımı konusunda karmaşa yaşanmakta, bilgi enformasyon ya da veri olarak anlaşılmakta ve bunun sonucu olarak ta işletmeler gerçekte gereksinimleri olmayan ya da isteklerine uygun düşmeyen teknoloji çalışmalarına oldukça fazla ve gereksiz paralar harcamak zorunda kalmaktadırlar.

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.¹ Bu kavramların ne anlama geldikleri ve aralarında ne gibi farklar olduğunu anlayabilmek için kavramların tanımlarını ve birbirleriyle ilişkilerini iyi bilmek oldukça önemlidir:

1.1.1. Veri (data)

Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. İşletmeler açısından verinin en işe yarar tanımı "yapılan işlemlerin belli biçimlerde

¹ Thomas H.Davenport ve Laurence Prusak, **Working Knowledge**, Harvard Business School Press, 1998, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çeviren: Günhan Günay, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2001, ss. 21-22.

tutulmuş kayıtları"dır². Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak da tanımlanabilir. Veriler tek başlarına bir anlam ifade etmezler.³ Örneğin bir kişi markete gidip alışveriş yaptığında bu işlem verilerle ifade edilebilir; neler alınmıştır, miktarları nedir, ne kadar para ödenmiştir gibi. Bu veriler müşterinin niçin başka bir markete değil de burayı tercih ettiğini, aynı markete tekrar gelme ihtimalini göstermez. Ayrıca bu veriler bu marketin iyi yönetilip yönetilmediğini, başarılı olup olmadığını konusunda açıklama yapmaz.

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 ya da 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 yönündedir. Ancak verinin ne olduğu, nasıl depolandığı ve kullanıldığı konularında bir değişiklik yoktur.⁴

Tüm kuruluşların verilere gereksinimi olmakla birlikte bazı endüstriler verilere fazlasıyla bağımlı çalışırlar. Bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar, sosyal güvenlik kurumları gibi. Bu "veri kültürlerinin" temelinde kayıt tutma olayı yer alır ve bu kuruluşların başarılı olabilmesi açısından etkili bir veri yönetimi zorunludur. Onların işi milyonlarca işlemin kaydını doğru ve işe yarar bir biçimde tutmaktır. Ama çoğu şirket için, ki bunların arasında veri kültürleri de olabilir, daha fazla veri her zaman daha az veriden iyidir denemez. 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

² Davenport ve Prusak, a.g.e., s.22.

³ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 57.

⁴ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.22.

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 ham madde olmasıdır.⁵

1.1.2. Enformasyon (Information)

Enformasyon içerikte sunulan düzenlenmiş verilerdir. Örnek olarak; bir şehirdeki evler hakkında düzenlenmiş istatistikler, bir caddenin krokisi, bir tıp kitabındaki düzenlenmiş resimler, bir dergideki bir makale verilebilir.⁶ Enformasyon genellikle belge şeklinde görsel veya işitsel bir mesaj veya ileti olarak tanımlanabilir. Her iletide olduğu gibi burada da bir gönderici, bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki oluşturmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır ve alıcının bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır.⁷

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 ve kendiliğinden yürür. Birisinin size bir not ya da üzerinde “bilginize” yazılı bir makale fotokopisi vermesi yumuşak iletişim ağı ile haberleşmeye birer örnektir.⁸

Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır, yani Drucker'ın

⁵ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 23-24.

⁶ Annie Brooking, *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*, Londra, İngiltere: International Thomson Business Press, 1999, s. 5.

⁷ Murat Türk, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2003, s. 77.

⁸ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 24-25.

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 verilmiştir:⁹

- **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.

Bilgisayarların verilere bu gibi değerleri yüklemeye ve veriyi enformasyona dönüştürmeye yardım edebileceklerini biliyoruz, ama amaca yönelme söz konusu olduğunda bilgisayarların fazla bir yardımları olamaz. Çünkü, kategorize etme, hesaplama ve özetleme genelde insanlar tarafından yapılacaktır. İletilen şey onu ileten araçtan çok daha önemlidir. Bugünün yöneticileri de bilmelidir ki, daha fazla enformasyon teknolojisine sahip olmak enformasyondan daha iyi yararlanmak anlamına gelmemektedir.¹⁰

1.1.3. Bilgi (Knowledge)

Bilgi, anlayış, tecrübe, sezgi, görüş ve değerler ile birlikte gelen enformasyon olarak görülebilir. Genel düşünceye göre bilgi doğruları temsil eder ve bu nedenle hareket için güvenilir bir temel oluşturur.¹¹ Bilgi, veri ve enformasyondan farklıdır ama, çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri, ham gerçeklerdir ve

⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 25.

¹⁰ Türk, a.g.e., s.79.

¹¹ Thomas Clarke ve Christine Rollo, "Corporate Initiatives in Knowledge Management", *Education&Tranining*, Vol: 43, No: 4/5, 2001, s. 207.

düzenlendiğinde enformasyona dönüşmektedir ve anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır.¹²

Bilgi, yönetilebilir veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsur olarak tanımlanabilir. Bilgi veriler düzinesi ya da enformasyon değildir. Bilgi, davranış, yetenek ve enformasyon tarafından karakterize edilmekte yani yetenek, deneyim, kültür, karakter, kişilik, hisler vb. gibi birçok faktörün karışımının bir sonucudur.¹³

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 bileşimidir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir.¹⁴ İşletmelerde bilgi yalnızca belgelerde, dolaplarda veya depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.

Bilgi, veri ve enformasyondan daha karışık bir kavramdır ve "deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması" şeklinde bir tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir. Bilgi bazen sezgiseldir, sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir. Enformasyon nasıl verilerden türetiliyorsa, bilgi de enformasyondan türetilir. Bu dönüşümde yaşanan düşünce süreçleri şunlardır.¹⁵

- **Karşılaştırma** : Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bu bize neyi gösteriyor?
- **Varılan sonuçlar** : Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta nedir?
- **İlişkilendirmeler** : Bu bilgi kümesi diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirilir?

¹² Salleh Yahya ve Wee-Keat Goh, "Managing Human Resource Toward Achieving Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol:6, No:5, 2002, s.458.

¹³ Roelof Uit Beijerse, "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies", *Journal of Knowledge Management*, Vol: 4, No: 2., 2000, s. 164.

¹⁴ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 27.

¹⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 58.

- **Sohbet** : Başkaları bu bilgiye ilişkin ne düşünmektedir?

Bu süreçlerin sentezi sonucunda bilgiye ulaşılır. Bilgiyi veri ve enformasyondan ayırt eden bir diğer nokta da, bilginin eyleme daha yakın olmasıdır. İşletmeler sahip oldukları bilgileri derleyerek bir karara ulaşabilir ve bunun sonucunda da eyleme geçebilirler.

Bilgi zaman içinde kurslardan, kitaplardan, akıl hocalarımızdan ve resmi bir niteliği olmayan çeşitli yollardan edindiğimiz birikimleri kapsayan deneyimlerle gelişir. Deneyim geçmişte yaptıklarımız ve yaşadıklarımızla ilgilidir. Deneyimin başlıca yararlarından biri bizlere yeni durumları ve yeni olayları görmemizi ve anlamamızı sağlayacak tarihsel bir perspektif kazandırmasıdır.¹⁶

Veriden farklı olarak bilgi, bir göndericiden bir alıcıya kolayca transfer edilemez. Bilgi (yani, doğruluğu kanıtlanmış gerçek inançlar) uygulamalarda (somutlaştırılmış bilgi) ve düşüncelerde (beyinlerdeki bilgi) yerleşir ve hatta çalışanlar rutin haline gelmiş işleri (gömülü bilgi) takip ederken bile, her yeni durumda bilgi yeniden yaratılmalı veya yeniden inşa edilmelidir. Bilgi insanlar veya ekipler arasında karşılıklı etkileşim ile aktif olarak paylaşılabilir veya inşa edilebilirken, pasif olarak transfer edilemez. Veri veya enformasyon ise doğrudan transfer edilebilir, ancak onun yorumu (bilme sürecini içeren) oldukça değişken olabilir.¹⁷

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.¹⁸ Bilgiye sahip olmak, faaliyetlerimizin sonuçlarını tahmin edebileceğimiz için bize güvenle hareket etmemiz sağlar. Bu nedenle, şirketlerin müşterileri hakkındaki bilgileri (diğer tecrübelerin ışığı altında

¹⁶ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 29.

¹⁷ Sue Newell, Maxine Robertson, Harry Scarbrough ve Jacky Swan, **Managing Knowledge Work**, New York, ABD: Palgrave Publishing, 2002, s. 103.

¹⁸ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 33.

anlam kazanan, satın alma alışkanlıkları ve piyasa eğilimleri hakkındaki veri ve enformasyona dayanan) şirkete kazanç sağlayabileceği yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine müsaade eder.

Bilgi sağduyu kuralları ile işler. Bunlar uzun bir deneyim ve gözlem süreci sonucunda deneme-yanılma yoluyla edinilmiş, kararlarımıza yön verecek esnek kurallardır. Sağduyu kuralları deneyimli çalışanlar tarafından daha önce çözüme kavuşturulmuş olanlara benzer yeni sorunlar ortaya çıktığında uygulanabilecek kısa yollu çözümlerdir. 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.¹⁹

İşletmelerde çalışanların sahip olduğu değerler ve inançlar işletmenin sahip olduğu kurumsal bilgi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bilgiye sahip olan insanın değer ve inançları bu bilgiyi nasıl gördüğü ve ne gibi sonuçlar çıkaracağını büyük ölçüde etkileyecektir. Farklı değer ve inançlara sahip insanlar aynı bilgiyi farklı şekilde yorumlayıp, farklı sonuçlar çıkartacaklardır. Ayrıca insanların sahip oldukları değerler ve inançlarla uyuşmayan ve bunlara ters düşen bilgiler insanlar tarafından özümsemeyecek ve reddedilecektir.

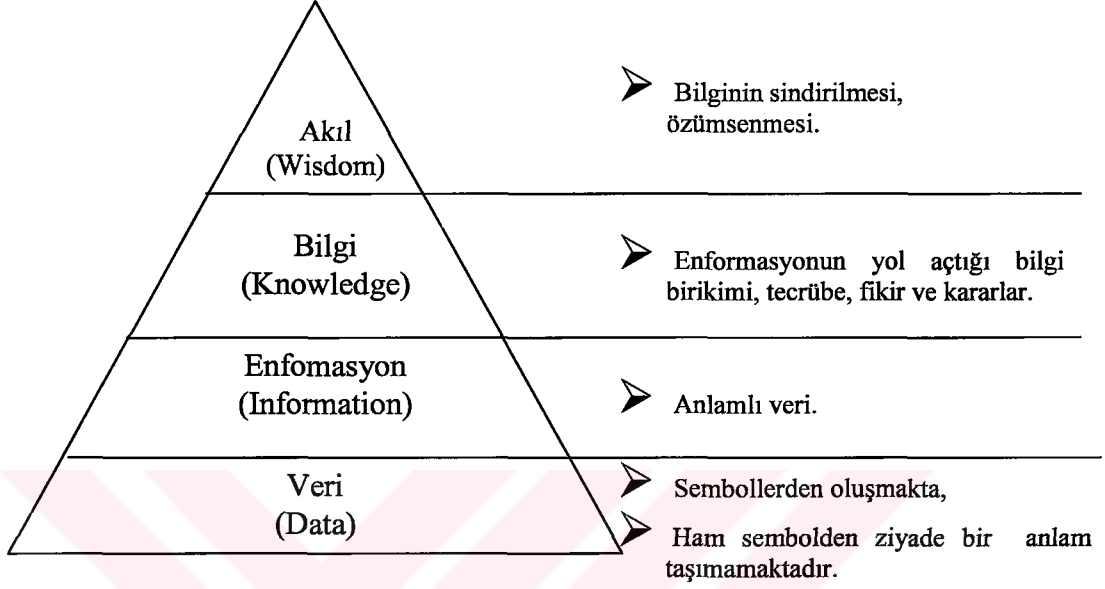
İlgili bilgi olmaksızın, veri ve enformasyon tek başlarına anlamsızdır. Bilgi bu veri ve enformasyonu yorumlayabileceğimiz araçlar sunar. Değişik bilgiye sahip insanlar aynı veri ve enformasyonu farklı yorumlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında bilgi, veri ve enformasyonun paylaşımı için temeldir. Paylaşımdan ortak bir anlayışın çıkmasını sağlamak için, veri ve enformasyon sadece ortak bilgi ile paylaşılmalıdır.²⁰

Bilgi, enformasyon ve veri arasındaki ilişki Şekil 1.1'de gösterilmiştir. Veri ham değerlerdir. Önemli miktarda veri elde etsek bile, bu veriler arıtılmadan bize faydalı olmaz. Verileri arıttıktan sonra, onun aldığı değer enformasyonu oluşturur.

¹⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 33.

²⁰ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 102.

Veriyi toplama, veriyi hesaplama veya veri içindeki hataları yok etme gibi arıtma süreçleri vardır. Bilginin tanımına göre, bireyler ve organizasyonlar enformasyonu kullandıktan, ondan tecrübe edininp, öğrendikten sonra, enformasyon bilgiye dönüşür.



Şekil 1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi

1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerin bilgisi bir taraftan, şirketin ürün ve hizmetleri tasarlama, üretim, satış ve destekleme kabiliyetini nitelendiren “know-how” bilgisi ve diğer taraftan, şirketin koşullara uygun olarak hareket etme ve gelişme kabiliyetini nitelendiren bireysel ve kolektif becerileri kapsar. Arşivlerde, dokümanlarda ve çalışanların kafalarında saklanan şirket bilgisi, elle tutulabilen, somut bileşenler (veri, prosedürler, çizimler, modeller, algoritmalar, dokümanlar vb.) ile elle tutulamayan bileşenlerden (çalışanların yetenekleri, mesleki beceri, özel bilgi vb.) oluşur.²¹ İşletmelerin sahip oldukları bilgiler en genel haliyle açık (explicit) ve örtülü (tacit) bilgi olarak ve stratejik avantaj sağlayan bilgi türleri olarak iki başlık altında sınıflandırılabilir:

²¹ Daryl Morey, Mark Maybury ve Bhavani Thuraisingham, **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Londra/İngiltere: Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press, 2000, s. 263.

1.2.1. Bilginin Açık ve Örtülü Bilgi Olarak Sınıflandırılması

1.2.1.1 Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi oldukça kişisel olan ve formüle edilmesi güç bilgidir. Öznel kavrayışlar, sezgiler, anlayışlar bu tip bilgi türünün içine girer. Örtülü bilgi organizasyon içinde daha az yayılabilir. Örtülü bilgi, mümkün olduğu kadar açık bilgi haline dönüştürerek veya gözlem, kişisel iletişimler, çalışma yaşamında öğrenme ve buna benzer mekanizmalar kanalıyla transfer edilebilir.²²

Örtülü bilgi; içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayız. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Her çalışanın bu tür örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir.²³

Örtülü bilgiler buzdağının altında yer aldığından onları kodlamak ve belgelemek zor olmaktadır. Bu nedenle örtülü bilgiler insan hafızasında ve algılamalarında yerleşmiştir, kişiseldir, kavramsal ve yapısal olarak duyarlıdır. Bu bilgilere örnek olarak sezgiler, anlayışlar, inançlar ve değerler verilebilir.²⁴

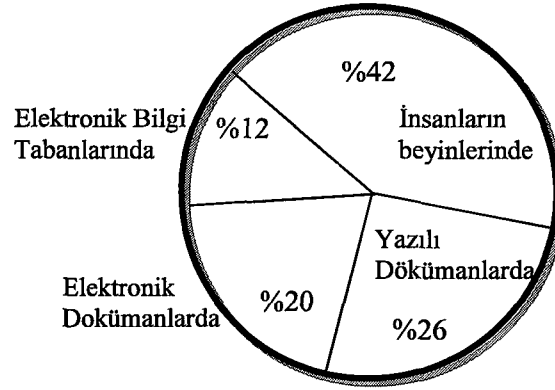
1999 yılında Delphi Group tarafından 700'den fazla Amerikan şirketini kapsayan bir araştırmada, Şekil 1.2.'de görüldüğü üzere, işletmelerin sahip olduğu bilginin % 42'sinin insanların beyninde yani örtülü bilgi olduğu belirlenmiştir. Örtülü bilginin etkin kullanımı rekabet avantajı sağlamak için zorunludur. Ancak örtülü bilginin yakalanması güçtür. Örtülü bilgi, organizasyon uygulamalarına ve çalışanlara iyice yerleşmiştir. Oldukça kişiseldir, ölçülmesi ve yönetilmesi zordur. Know-how, sezgiler ve şirket kültürünün büyük bir parçasını oluşturan resmi olmayan iletişimler örtülü bilgiyi oluşturur.²⁵

²² Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 71.

²³ Barutçugil, a.g.e., ss. 62-63.

²⁴ Türk, a.g.e., s. 98.

²⁵ Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 209.



Şekil 1.2. Bilginin İşletmelerde Bulunduğu Yerler

Bilgi öncelikle örtülü bilgi halindedir. Örtülü bilgiler kolayca görülemeyen ve ifade edilemeyen bilgilerdir. Söz konusu bilgiler oldukça yüksek düzeyde kişiseldir, zor formüle edilir ve diğerleri ile paylaşımı ve iletişimi çok zordur. Sübjektif görüşler, niyetler ve hisler örtülü bilgi tiplerine örnektir. Örtülü bilgiler idealler, değerler ve duygu gibi bireysel faaliyet ve deneyimlerin içinde en derinlerde yer almaktadır. Örtülü bilgilerin iki boyutu vardır. Birinci boyut örtülü bilginin teknik boyutudur. Teknik boyut biçimsel olmayan yetenek ve becerileri kapsar ve bu boyut genellikle “know-how” olarak ifade edilmektedir. Örtülü bilginin ikinci boyutu ise kavramsal boyutudur. Bu boyut inançlar, idealler, değerler, biçimler ve zihinsel modellerden oluşmaktadır.²⁶

Organizasyonlar kişisel örtülü bilgiyi, organizasyonun bilgisi olarak yönetme konusunda oldukça zorlanmaktadır. Bu bilgi çalışanların kafalarında ve onlarla birlikte yürür, çalışanlar organizasyondan ayrıldıklarında ise bu bilgi de onlarla birlikte gider. Örtülü bilgiyle uğraşan iki tamamlayıcı bilgi yönetimi yaklaşımı şunlardır:²⁷

- Örtülü bilgiyi dokümanlar, yöntemler, veri tabanları vb. gibi açık biçimlere dönüştürmek yoluyla. Bu genellikle insan sermayesini,

²⁶ Emin Çivi, “Knowledge Management as a Competitive Asset”, *Marketing Intelligence and Planning*, 2000, Vol: 18, No: 4, s. 167.

²⁷ Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., s. 71.

organizasyonun yapısal sermayesine dönüştürmek olarak ifade edilir.

- İnsan ilişkileri ve etkileşimi kanalıyla, örtülü bilgi akışını daha fazla ve iyi bir şekilde icra etme yoluyla. Böylece bilgi organizasyon genelinde yayılacak ve sadece birkaç kişinin kafasının içinde olmaktan kurtulacaktır. Organizasyonlar bu tip örtülü bilgi faaliyetlerinin daha kolay olabileceği ortamları yaratmalıdırlar.

1.2.1.2 Açık Bilgi

Açık bilgi, kodlanabilen, yazılı hale getirilebilen, bilgisayara kayıtlı olarak tutulabilen veya diğer somut, elle tutulabilir biçimde ifade edilebilen bilgidir. Açık bilgi kolayca tekrar üretilebilme ve bu yüzden kolayca organizasyon içinde dağıtılabilmeye avantajına sahiptir.²⁸

Açık bilgi kelimeler ve rakamlarla ifade edilmekte ve veri, bilimsel formüller ve kullanım kılavuzları ile paylaşılabilir. Bu tür bilgiler veri tabanına kodlanmış ve stoklanmış ve işletme içerisinde her hangi biri tarafından kullanımı oldukça kolaydır.²⁹ Bir yemek kitabı açık bilgiye örnek olarak verilebilir. Bu kitapta bir yemeği nasıl yapacağınıza dair bireysel bilgiler vardır ve bu bilgiye sahip olan kişiler tarifleri uygulayarak ürünü (yemek) tekrar yapabilir.

Açık bilgi, örtülü bilgiye göre tanımlanması daha kolay, biçimsel ve sistematiktir. Açık bilgi, daha kolay söylenebilen, iletilen ve bireyler ve organizasyonlar arasında kolayca aktarılabilen bilgilerdir. Açık bilgiler, formüller, ders kitapları veya teknik belgelerde yer almaktadır. Açık bilgi, el kitapçığı veya standart faaliyetlerden kolayca elde edilebilir ve öğretilen dersler veya kişisel okunan kitaplar ile paylaşılabilir ve işletmenin felsefesi ve stratejisindeki gibi iş yöntemleri biçimini almaktadır.³⁰

²⁸ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 71.

²⁹ Çivi, a.g.e., s. 167.

³⁰ Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 210.

1.2.1.3 Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki İlişki

Örtülü bilgi ile açık bilgiyi birbirinden ayırt etmek kolay değildir. Örneğin, açık bilgi olarak yazılmış bir yemek tarifi, sadece bu açık bilgiyi anlayabilecek ve yorumlayabilecek örtülü bilyeye sahip okuyucu tarafından takip edilebilir. Tarif Almanca veya İngilizce yazılmış olsa (bu dilleri bilmediğini kabul ediyoruz), okuyan bu tarifi takip edemeyecektir. Ayrıca bu tarifi uygulayan kişi “50 gr. şekeri” nasıl ölçeceğini, “fırını 200 derece sıcaklığa” nasıl ayarlayacağı gibi bilgileri de bilmelidir. Dolayısıyla bu tarif, bunu uygulayanların bu tür örtülü bilgileri bildiklerini kabul eder. Bu örnekten anlaşıldığı üzere; bilgi, enformasyon ve iletişim teknolojileri kanalıyla organizasyon içinde herkes tarafından ulaşılabilecek şekilde paylaşılmış olsa bile, bu açık bilginin mutlaka etkin olarak kullanılacağı anlamına gelmez. Bunun nedeni bu açık bilgiyi kullanacak kişilerin mutlaka onu kodlayan kişinin anlatmak istediği şekilde yorumlayabilecek veya anlayabilecek olmamasıdır. Bilgi paylaşımı, değişik kültür ve değişik iş geçmişi olan çalışanları içerdiğinde, ortak bir anlam ve anlayış sistemi olması güçtür.

Örtülü bilgi ve açık bilgi tamamen birbirinden ayrılamaz ancak karşılıklı olarak birbirini tamamlayıcı bilgilerdir. Bu nedenle bireylerin bilgisi, örtülü ve açık bilgi arasındaki sosyal etkileşim ile yaratılır ve büyür. Bu etkileşim “*bilgi dönüşümü*” olarak adlandırılır. Bu dönüşüm bireyler arasında oluşan sosyal bir süreçtir ve bir birey ile sınırlı değildir. Bir dönüşüm ya da bilgi hareketi olarak da ifade edilebilecek bu transferin yani bilginin bir kişiden diğerine aktarılmasının aşağıda açıklanan ve Tablo 1.1.’de gösterilen dört türü bulunmaktadır:³¹

- **Örtülüden örtülüye transfer (sosyalleşme):** Başkalarıyla etkileşime girdiğimizde gerçekleşir ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferi olur. Bu en basitinden bir kişiyi bir şey yaparken izlemek ve benzer bir işi kendimiz yaptığımızda kullanabileceğimiz bazı yararlı sonuçlar çıkarmak, ipuçları elde etmektir ya da hoşumuza giden bir şeyi alıp benzerini yapmaya başlamamız şeklinde de olabilir. Geçmişte ve bir dereceye kadar günümüzde çıraklık örtülü bilginin transferinin etkili bir yolu olmuştur.

³¹ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 266.

Beden dilinden, duygulardan, davranışlardan örtülü bilgi transferi gerçekleşebilir. Bilgi yönetiminde ilerlemek isteyen organizasyonlarda üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bilgi transferi türü bu olmalıdır.

- **Örtülüden Açığa (dışsallaştırma):** Bildiklerimizi somut hale getirdiğimizde gerçekleşir. Örneğin, iyi bildiğimiz bir konuda kitap yazabiliriz. Yazmak, beynimizin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bilgiye dönüştürme sürecidir.
- **Açıktan Örtülüye (içselleştirme):** Yeni bulduğumuz bir bilgi parçası üzerinde özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonunda gerçekleşir. Tipik olarak, bu sürecin parçası olarak öğrendiğimizi yazabiliriz ve uygulayabiliriz.
- **Açıktan Açığa (birleştirme):** Bir konuyu bir kişi ya da topluluğa sunduğumuz zaman veya bir tartışma ortamında bulunduğumuzda ortaya çıkar. Söyleyeceklerimizi hazırlarken örtülü bilgimizi açık bilgiye dönüştürürüz. Dinleyenler bizim açık bilgimizi açık bilgi olarak alırlar. Eğer bu onlar için bir değer ifade ediyorsa onlar daha sonra içselleştirme sürecine gireceklerdir.

Tablo 1.1. Bilgi Dönüşümü

Dönüşüm Türü	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleştirme (Duygusal Bilgi) Bireyler yeni bilgiyi doğrudan diğerlerinden edinirler.	Dışsallaştırma (Kavramsal Bilgi) Örtülü bilginin somut anlaşılabilir hale getirilmesidir.
Açık Bilgiden	İçselleştirme (Operasyonel Bilgi) Yaparak öğrenme gibi, bireyler dokümanlarda yazılı bilgiyi uygulayarak kendi tecrübelerine içselleştirirler.	Birleştirme (Sistematik Bilgi) Dokümanlardaki veya veri tabanlarındaki gibi açık bilginin değişik türlerini birleştirme.

1.2.2. Stratejik Avantaj Sağlayan Bilgi Çeşitleri

Organizasyonların bilgiden istifade edebilmek için çoğunlukla kullandıkları yedi bilgi türü mevcuttur. Bunlardan en önemlileri insanlar, ürünler ve süreçlerdeki bilgidir. İşletmelere stratejik avantaj sağlayan bilgi çeşitleri kısaca aşağıda açıklanmıştır:

1) **Müşteri Bilgisi** : Hemen hemen tüm araştırmalar müşteri bilgisinin şirket için en hayati bilgi olduğunu göstermektedir. Müşteriler ürünlerin kullanımına yönelik değerli fikirler verirler ve ihtiyaçlarını karşılamayan ürünler/hizmetler konusunda üreticilere bilgi sağlarlar. Birçok işletmede, sahip oldukları değişik müşteri bilgi kaynakları bütünleştirilemez, müşteri destek hattından elde edilen bilgiler ürün geliştiricilere iletilemez, satış temsilcilerinden sistematik olarak müşteri geri beslemesi alınamaz. Steelcase şirketi müşterilerinin müşterileriyle ve son kullanıcılar ile konuşarak müşteri bilgi kanalları oluşturmaktadır. Şirket bilgi çalışmalarının etkinliğini arttırmak için, ürünlerinin nasıl kullanıldığını ve gerekli dizayn değişikliklerini anlamaya çalışır. Bu sayede şirket ödül kazanan ofis

mobilyaları yaratmayı başarmış ve bilgi işçilerinin daha verimli çalışması ile yaptıkları yatırımları kısa sürede geri alabilmiştir.³²

2) **Çalışanların Bilgisi** : İnsanların kafasındaki bilgi çoğu zaman veri tabanlarındaki bilgilerden daha değerlidir. Çalışanların becerileri ve tecrübeleri sürekli olarak paylaşılmalıdır. “Öğrenen Organizasyon” programları değerlendirilemeyen yetenekleri ortaya çıkarmanın ve onları kullanmanın bir yoludur. Anglian Water’da emekli olan yöneticiler sahip oldukları deneyimlerini arkadaşlarıyla paylaşırlar ve ayrılmadan önce bazı bilgilerini video kasetlere kaydedilen röportajlar ile ve bilgi depolarına girerek verirler.³³ Diğer bazı şirketler, organizasyon içinde kişisel bilginin yayılması için daha iyi bir yol olarak öğrenme ağlarını ve bilgi paylaşma fuarlarını kullanırlar.

3) **Ürün Bilgisi** : “Akıllı” ürünler, enformasyon ile çevrili olduklarından değerlerinden çok daha fazla fiyatı hak ederler ve kullanıcılara daha faydalı olurlar. Örnek olarak: ekinlerin durumunu gösteren uydu fotoğrafları, kullanılan kimyasal maddelerin etkileri, yakın gelecekteki hava durumları gibi enformasyon ve bilgi kaynaklarının bütünleşik olarak, ürünlere uygulanacak kimyasal maddelerin miktarını hassas olarak belirlemede kullanılmasıdır. Aynı şekilde sonuçta normalden %40 daha az kimyasal madde kullanımı elde edilebilir. Campbell’in “Akıllı Yemek” ürünü de müşteri bilgisinin nasıl çok daha fazla fiyatı hak eden müşteriye özel ürünler sunabileceğine güzel bir örnektir.³⁴

4) **Süreç Bilgisi** : Birçok şirketteki iş süreçleri müşteri hizmetine engel olur. Bu süreçler genellikle işlerin geçmiş zamandaki ideal şartlarda yapılması gereken yolları tanımlar. Şuanki ihtiyaçları karşılamaya yönelik süreçleri uygulamak etraflı bir çalışmayı içerir ve işle ilgili uzmanların tecrübelerine başvurmayı gerektirir. CIGNA şirketi sigorta risklerini kapsayan iş süreçlerini yeniden yapılandırırken, en iyi uzmanlarının bilgilerini elde edip bunları bilgisayar iş akışı programı içine açıklamalar ve yardımcı dosyalar şeklinde koymuştur. İlave olarak uzmanların irtibat

³² Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., ss. 66.

³³ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., ss. 67.

³⁴ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., ss. 67.

bilgileri, kullanıcıya onların en son düşüncelerine ulaşma konusunda yardımcı olmaktadır.³⁵

Tablo 1.2. Stratejik Avantaj Sağlayan Bilgi Türleri

Bilgi Türü	Anahtar faaliyet	Örnek
Müşteri bilgisi	Yoğun bilgi paylaşma ilişkisi geliştirme. Müşterilerinizin müşterilerinin ihtiyaçlarını anlama. Karşılammış ihtiyaçları anlama. Yeni fırsatların farkına varma.	Bir ofis ürünleri imalatçısı Steelcase, ürünlerini kullanan son kullanıcı ile sahip olduğu Ar-Ge bölümü arasında bir müşteri bilgi kanalı oluşturarak sahip olduğu pazarı tamamen yeniden tanımlamıştır.
Çalışanların bilgisi	Bilgi paylaşma fuarları. Yenilik seminerleri. Uzman ve bilgi ağları. Uygulama örnekleri.	Değişik bilgi yönetimi uygulamaları yanında, Anglian Water, Öğrenen bir Organizasyon programına ve şirket üniversitesine sahiptir. Şirket bireyleri ve grupları, biçimsel geliştirme programları ile sürekli bilgi üretmeye teşvik eder.
Ürün ve hizmet bilgisi	Bilgi ürünlerin içine girmiştir. Ürünler bilgi ile kuşatılmıştır, örneğin kullanıcı kılavuzları ve bilgi yoğun hizmetler.	Campbell Soup'un "akıllı yemek" ürünü besleyici tasarlanmış haftalık paketler, yüksek tansiyon ve yüksek kolesterol hastalarına kontrollü porsiyonlar sunar.
Süreç bilgisi	Bilgiyi iş süreçleri ve yönetim içine yerleştirme. Karar verme.	CIGNA bilgisayara yüklenmiş sigorta süreçlerinde yardım ekranları olarak en iyi iş süreçleri bilgilerini herkes tarafından kullanılabilir yapmıştır.
Kurumsal hafıza	Bilgi paylaşımı. En iyi uygulamalara ait veri tabanı. Uzmanlar rehberi. Online dokümanlar, yöntemler ve tartışma forumları. İntranetler.	PriceWaterhouseCooper bilginin paylaşımına izin veren bilgi veri tabanlarına sahiptir. Ayrıca bilgi merkezleri vardır.
İlişkilerdeki bilgi	Tedarikçiler, çalışanlar, ortaklar vb. arasındaki bilgi akışını geliştirme. Bu bilgiyi kullanarak anahtar stratejiler hakkında bilgilendirme.	Toshiba 200 nicelik ve nitelik faktörleri ile derecelendirilen tedarikçilerine ait karşılaştırmalı veriler toplar. Bilginin paylaşıldığı ve tedarikçilerin gelecek stratejilere entegre edildiği aktif tedarikçi ağı vardır.
Bilgi sermayesi	Entellektüel ve bilgi varlıklarını tanımlama. Bunların gelişimini ölçme ve izleme.	Dow Chemicals'ın entellektüel varlıklar yönetim grubu, patentlerinin ve diğer entellektüel varlıklarının değerlerini arttırmak için yönetmekte aktif rol alır. Bu faaliyetlerden 12.5 milyon doların üzerinde ilave gelir elde etmişlerdir.

³⁵ Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., ss. 68.

5) **Kurumsal Hafıza** : Kurumsal hafıza “ne bildiğimizi bilmeyi” tanımımıza yardımcı olur. İtranetteki bilgisayar veri tabanları kurumsal hafızanın en yaygın şeklidir, fakat birçoğu biçimsel olarak eksiktir ve erişimi kolay değildir. İlave olarak birçok kurumsal hafıza, süreçlerde, iş sistemlerinde ve çalışanların kafasında bulunmaktadır. Değiştirme, indeksleme ve kataloglama bu yöntemi işe yarar hale getirmek için faydalıdır. PriceWaterhouseCoopers gibi şirketler kavramlar kitabının -bilginin biçimsel bir katalogu- işletmenin değişik bölümlerinde değişik terminoloji ile ifade edilen bilgiler arasında bağlantıyı kurmada yardımcı olduğunu bulmuştur.³⁶ Bilgi merkezleri de bilgiyi arayan kişileri veri tabanları veya bilgiyi sunabilecek kişilerle buluşturan bilgi akış merkezleri olarak çalışır.

6) **İlişkilerdeki Bilgi** : İlişkilerden elde edilen kişisel bilginin önemi genellikle göz ardı edilmektedir. Uzun süredir birlikte çalışan iki kişi içgüdüsel olarak birbirlerinin yaklaşımlarını bilirler, ifade edilenlerin ne olduğunu anlayabilirler ve verilen karşılığında neleri alabileceklerini tahmin edebilirler. İşletme içinde yapılan sık yeniden yapılanmalarla bu bilgi kolayca kaybolur. Müşteriler, tedarikçiler ve diğer iş ortakları ile artan işbirliği ihtiyacı, işletmelerin bu bilgileri elde etme ihtiyacını ve bu ilişkileri güçlendirecek forumlar düzenlemeyi zorunlu kılmaktadır. Toshiba'nın bu konuda hem resmi hem de resmi olmayan yaklaşımları vardır. Veri tabanları tedarikçiler hakkında ve performansları ile ilgili önemli enformasyonu bulundurur, ancak daha fazla bilgi, gelecek planların ve stratejilerin tartışıldığı ve diğer bilgilerin paylaşıldığı aktif tedarikçi ağı sayesinde elde edilir.³⁷

7) **Bilgi Sermayesi** : Bilgi yoğun işletmelerin piyasa ve kitap değerleri arasındaki artan ihtilaf, geleneksel finans hesap yöntemlerinin bu varlıkların detaylarını göstermede başarısız olduğu anlamına gelmektedir. “Ölçemediğini yönetemezsin” prensibini uygulayan birçok şirket, görülmeyen varlıkları veya entellektüel sermayeleri –genellikle insan sermayesi (beceriler, bilgi ve tecrübe), kurumsal sermaye (sistemler, süreçler, veri tabanları), müşteri sermayesi (sayı, kalite

³⁶ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., ss. 68.

³⁷ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., ss. 69.

ve ilişkilerin derinliği) ve entellektüel zenginlik (patentler, telif hakları, marka vb.) bölümlerine ayrılan- ile ilgili enformasyonu yakalayabilmek için daha biçimsel sistemleri kurarlar. Dow Chemical'ın entellektüel varlıkları yönetim programı başlangıçta patentlerin yönetimi üzerine yoğunlaşmıştı. Patentler ile ilgili envanter oluşturuldu ve işletmeye nasıl daha faydalı olabileceği konusu analiz edildi. Şirket bu yolla 12.4 milyon dolar ilave gelir elde etti. Diğer şirketler dahili olarak sahip oldukları enformasyon kaynaklarına bakmakta ve bunları açık pazarda enformasyon ürünleri olarak nasıl satabileceklerinin yollarını aramaktadır. Skandia entellektüel sermayesini ölçüp rapor eden öncü işletmelerdendir. Şirket raporlarında ve bilançolarında yılda iki kez entellektüel sermayesini yayınlar.³⁸

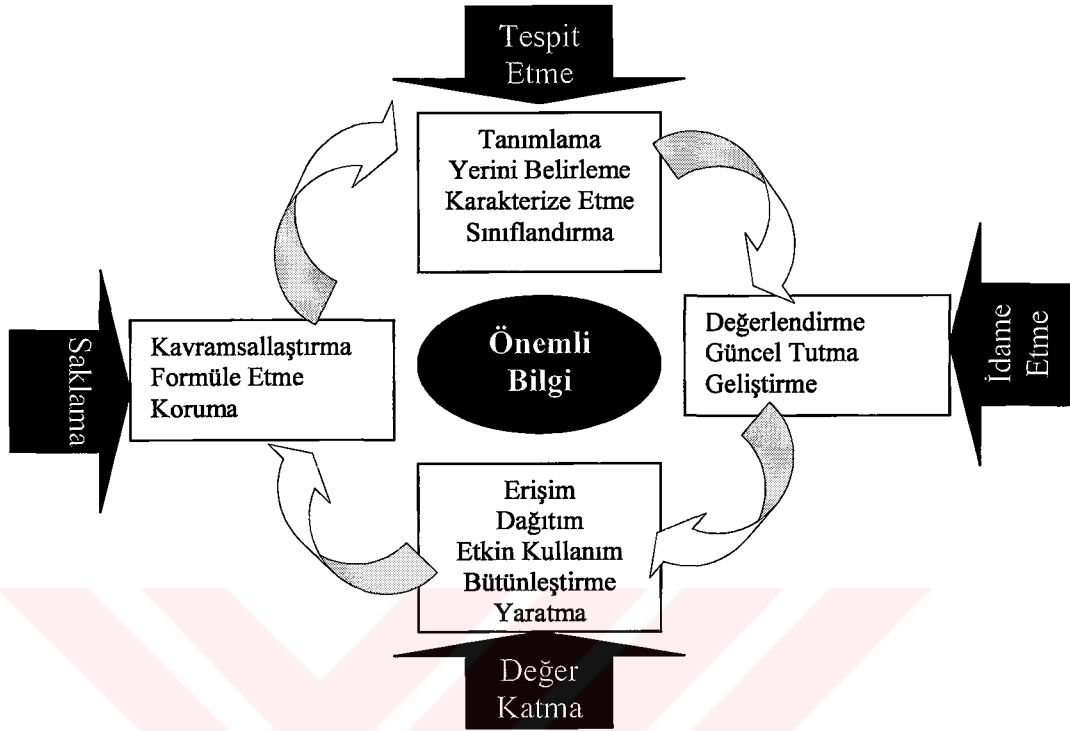
Bilgi yoluyla stratejik avantaj elde etmenin yolları yukarıda sayılan yöntemlerle sınırlı değildir ancak bu yöntemler iyi sonuçlara odaklanabilmek için nasıl bir yol izlenmesi konusunda bir fikir verir. Bu yöntemler birbirinden bağımsız değildir. Uygulamada birçok bilgi yönetimi programı bunlardan iki veya üçü üzerine yoğunlaşır.

1.3. BİLGİNİN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Organizasyon bilgisinden yararlanma, Şekil 1.3.'de gösterilen bir döngü olup dört konudan oluşmaktadır. Organizasyon bilgisinden faydalanmada yapılması gereken ilk işlerden birisi, organizasyon için önemli olan bilginin ne olduğunun tespit edilmesidir. Bu bilgi tanımlanmalı, karakterize edilmeli, sınıflandırılmalıdır. Daha sonra, bu bilgi saklanmalıdır, diğer bir ifade ile kavramsallaştırılmalı, formüle edilmeli ve korunmalıdır. Ayrıca, bu bilgiye değer katılmalı, yani, bilgi şirketin gelişme ve büyümesine hizmet etmelidir. Diğer ifadeyle, bilgiye erişilmeli, dağıtılmalı, daha etkin kullanılmalı, bütünleştirilmeli ve yeni bilgiler üretilmelidir. Son olarak, bilgi idame edilmeli, yani değerlendirilmeli, güncel tutulmalı ve gizliliği ve güvenliğini yöneten kurallara uygun olarak geliştirilmelidir.³⁹

³⁸ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., ss. 69.

³⁹ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 268.



Şekil 1.3. Organizasyonlarda Bilgiden Faydalanma Döngüsü

Birçok organizasyonun başındaki yöneticiler “çalışanları sahip oldukları en büyük sermaye” olarak kabul ederler. Birçok yöneticiye organizasyonun gelecekteki başarısını etkileyen en önemli faktörün ne olduğu sorulduğunda, birçoğunun verdiği cevap sahip oldukları bilgi (müşterilere ait bilgi, pazarlar hakkında bilgi, belirli teknolojilerde uzmanlar gibi) ve insan nitelikleri olacaktır. Bu bilgileri kullanarak kurumlar birçok fayda sağlayabilirler. Aşağıda açıklanan örnekler bilgiyi işletme stratejileri ve önemli süreçleri ile entegre ederek elde edilebilen faydaları göstermektedir:⁴⁰

- **Pahalıya mal olan hataları önleme** : Küçülürken veya yeniden yapılırken sahip oldukları bilgiyi kaybeden organizasyonların edindikleri tecrübeler, onlara “tekerleği yeniden icat etmenin” getireceği

⁴⁰ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 63.

maliyetin farkında olmalarını sağlamıştır. General Motors edindikleri tecrübeleri işletme genelinde paylaşmak için bilgilendirme toplantıları düzenlemektedir.

- **En iyi uygulamaları paylaşmak** : Amoco gibi şirketler yaptıkları en iyi uygulamalarından edindikleri bilgileri alarak ve başka yerlerde benzer durumlar için kullanarak milyonlarca dolar tasarruf etmektedirler.
- **Daha hızlı problem çözme** : BP denizdeki petrol platformları ile aralarında videokonferans sistemini kullanarak, başka yerlerdeki uzmanlarla kolayca irtibat kurabilmiş ve böylece arızalar oluştuğunda en kısa sürede çözebilmiştir.
- **Yeniliklerdeki artış** : Öğrenen ağlar tesis ederek ve geçmişteki benzer durumlardan ders çıkartarak, Schlumberger gibi şirketler yenilik yapma hızlarını geliştirmişlerdir.
- **Daha iyi müşteri çözümleri** : Müşteri problemlerini sahip oldukları bilgisayar ağına koyarak, Buckman Laboratuvarlarındaki satış ve destek bölümlerinde çalışanlar yaratıcı müşteri çözümleri geliştiren şirket içindeki uzmanlara ulaşabilmektedirler.
- **Müşteri hizmetlerindeki gelişme** : Müşteri problemlerine ilişkin çözümleri paylaşılabilir bir bilgi tabanına koyarak, Sun gibi şirketler müşteri hizmetlerine ayrı bir boyut getirmişlerdir. Müşteriler internet üzerinden yazılım ihtiyaçlarını indirebilmektedirler.

2. BİLGİ YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN DİNAMİKLER VE BİLGİ YÖNETİMİ

20. yüzyılın ikinci yarısında özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler enformasyon çağı, bilgi toplumu, küreselleşme, bilgi ekonomisi gibi yeni kavramların ortaya çıkmasına ve işletmelerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında yeni yapılanmalara gitmelerine neden olmuştur. Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu dönem, çok yoğun rekabetin olduğu pazarları ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin ayakta kalabilmek ve artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için, değişimleri öngörebilmeleri ve en kısa sürede bu değişimlere ayak uydurabilmeleri, değişimde ve yenilikte öncü olmaları bir zorunluluk haline almıştır.

Dijitalleşme ve iletişim ağlarındaki gelişmeler özellikle internetin yaygınlaşması bu teknolojik gelişmelerden en önemlilerindedir. Küreselleşme kavramı ve küreselleşen pazarlarda oluşan yeni yaklaşımlar işletmeleri etkileyen bir başka önemli etkidir. Ayrıca artık işletmelerin emek yoğun işlerden, yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön plana çıktığı bilgi yoğun işlere yönelmesi beraberinde bilgi ekonomisi ve bilginin en etkin olarak yönetilmesini önemli kılmaktadır. Sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler, pazarların küreselleşmesi, bilginin işletmeler için en önemli sermaye haline gelmesi beraberinde bilgi ve iletişim tabanlı *bilgi ekonomisinin* doğmasına neden olmuştur.

Günümüzde bilgi, rekabet üstünlüğünü elde etmenin en önemli unsurudur. İşletme iç ve dış çevresindeki gelişmeler nedeniyle ürün ve hizmetlerin üretimi, bunların verimli biçimde pazarlanması ve sunumu eskiye oranla daha fazla bilgiye dayalıdır. Dolayısıyla bilgiyi yeterince önemsemeyen işletmeler, iş süreçlerinde etkinlik ve verimlilik sağlayamaz. Bu nedenle bilgi yönetimine ağırlık vermeyen bir

işletme, büyüme, karlılık ve en önemlisi rekabet olanağını kullanamaz.⁴¹ Bu bölümde, günümüz şartlarında rekabet avantajı sağlamada en önemli unsur haline gelen bilginin ve onun yönetimini ortaya çıkaran dinamiklerin neler olduğu ve bu dinamiklerin işletme açısından önemi üzerinde durulacaktır.

2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN DİNAMİKLER

2.1.1. Küreselleşme

İletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler dünya ekonomisinde çok köklü değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Dünyanın herhangi bir köşesindeki değişimin, hızla diğer yerlere yayılması yaşadığımız ortamı gittikçe karmaşık ve değişken bir hale getirmektedir. Bunların yanında, değişim elbette ki her kesimi, organizasyonları ve ülkeleri etkilemektedir. Bu yeni ortam, yeni fırsatlar ve yeni riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu gelişmeler artık işletmelerin faaliyetlerini dünya çapında sürdürmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır. Dünya artık küçük bir köy haline dönüşmüştür. Dünyanın bir bölgesinde oluşan ekonomik ve politik olaylar, eskiden olduğu gibi artık sadece o bölgeyi değil tüm dünyayı etkiler hale gelmiştir.

Dünya genelinde yaşanan ekonomik, politik, sosyal, kültürel, teknolojik vb. değişimler ve gelişmeler beraberinde “küreselleşme” kavramını getirmiştir. Birçok araştırmacıya göre temel anlamda küreselleşme, kökenleri 1960’larda ortaya çıkan dönüşüm ve hızlı değişimlere dayalı, siyasal sonuçları beraberinde getiren ekonomik bir süreçtir. Küreselleşme, ulus aşırı şirketlerin uluslar arası yatırım stratejilerinde özellikle üretimin yerel olmaktan çıkarılıp farklı bölgelerde gerçekleştirilmesini içeren radikal bir yeniden konum belirleme çabası gerektirmektedir. II. Dünya Savaşı sonunda ABD önderliğinde oluşturulan yeni ekonomik ve siyasal düzen, uluslar arası ekonomide karşılıklı değişim anlayışına dayanmaktaydı. Uluslar arası mal, sermaye ve bilgi akışının kolaylaşması ve güvenli bir hale gelmesi ile uluslar arası karşılıklı değişim anlayışından küresel üretime dönüş süreci başlamıştır.

Küreselleşme kavramı ülkeler arası ekonomik, politik ve sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi,

⁴¹ Roelof Uit Beijerse, “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, No: 2, 1999, s. 95.

farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanımlanması, ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşması gibi olguları içeren bir kavramdır. Küreselleşme ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır.⁴²

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden hiperarşik görünümlü şebeke ve sanal organizasyon yapılarına geçiş gibi sosyal, siyasal, ekonomik, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli transformasyonlar yaşanmasına neden olmaktadır.⁴³

2.1.2. Enformasyon ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler :

20. yüzyılın ikinci yarısına damgasını vuran dijital devrim ve iletişim teknolojilerinde çarpıcı gelişmeler yaşanmaktadır. Yarı iletkenler, bilgisayarlar, uydular, iletişim araçları ve internet günümüz işletmelerini daha süratli, daha üretken, daha esnek ve daha uyumlu hale getirerek onları, bir zamanlar hayal bile edilemeyen global pazarların eşiğine getirmiştir.

Bireysel bilgisayarların ve yerel ağların birbirleri ile bağlanmasını sağlayan internetin kullanıcı sayısı 1990'lı yıllarda son derece düşükken, bugün dünya çapında milyarlarca kişinin kullandığı bir ağ olarak karşımızda durmaktadır. İnternet gelişen bilgi ekonomisinin en büyük ateşleyicisi ve destekçisi olduğunu kanıtlamıştır.

Giderek artan hıza sahip bu iletişim alt yapıları sayesinde bugün insanlar dünyanın her tarafında meydana gelen gelişmeleri takip edebilmekte, dostlarına e-posta gönderebilmekte, interneti kullanarak oturduğu yerden her türlü bankacılık işlemlerini ve alışverişini yapabilmekte, araştırma yapıp her türlü bilgiye ulaşabilmektedir. İnternetin bu derece büyümesi, internetin çok hızlı ve önceden

⁴² Türk, a.g.e., s.5.

⁴³ Adem Ögüt, "Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları", I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli, 2002, s.839

olmadığı kadar işletme uygulamaları için kullanımının artmasına neden olmuştur. 1995 yılından beri iş dünyasında, özellikle ABD'de dönüştürücü bir etki yapan internet ve beraberinde gelen web temelli teknolojiler sayısı binleri bulan internet şirketlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Küresel pazarlar hızla genişlemektedir. İletişim hizmetleri için küresel pazarlar 2001 yılında yaklaşık 725 milyar dolar gelir yaratırken, 2003 yılında küresel telekomünikasyon gelirleri %400 artarak 3 trilyon dolara çıkmıştır. Daha önemlisi ekonomiler böylece daha da bilgiye dayalı olmakta, her yerdeki müşteriler, enformasyona daha fazla, daha iyi ve daha hızlı erişimi talep etmektedir. 2001 yılında 250 milyondan fazla küresel kablosuz iletişim müşterisi mevcutken, bu rakam 2003 yılında bir milyarı aşmıştır. Gelecek gelişmeler veri transmisyonu ile yönlendirilecek ve bundaki büyüme ses transmisyonundakinden 5 kat daha hızlı olmaktadır. Enformasyon servisleri ve bunları sunan şirketler, insanların ve işletmelerin iletişim yapma, yaşama, çalışma biçimlerini kökünden değiştirmektedir.⁴⁴

İnternet temelli rekabetin ortaya çıkmasıyla dev şirketlerle küçük işletmeler arasında yakın zamana kadar rastlanmasi mümkün olmayan mücadeleler görülmeye başlanmıştır. Sadece yazılım ve ağ ekipmanları gibi ileri teknoloji alanlarında değil, perakendecilik gibi geleneksel sektörlerde de piyasaya yeni giren hızlı ve esnek girişimciler rakipleri karşısında önemli bir tehdit oluşturmaktadırlar. Mesela, köklü kitap satıcısı Barnes&Noble karşısında Amazon.com, büyük oyuncak imalatçısı Toys R Us karşısında eToys ve belki de en ilginçlerinden biri yazılım alanında dünyanın en büyük şirketi olan Microsoft karşısında Netscape'in ortaya çıkıp büyümeleri bu konuda bazı örnekler olarak verilebilir.⁴⁵

Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde organizasyon ve çalışma hayatının doğasında devrim yaranmış ve çalışma yerleri

⁴⁴ Thomas Housel ve Arthur H.Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, NY/ABD: McGraw-Hill Irwin Publishing, , 2001, s. 17.

⁴⁵ David B. Yoffie ve Michael A. Cusumano, "Judo Strategy", **Harvard Business Review**, Vol: 77, No: 1, Ocak-Şubat 1999, s. 71.

etkilemiştir. İnternet, World Wide Web, mobil telefonlar, tele konferans, groupware gibi teknolojilerin ortaya çıkması ile coğrafi sınırlar ortadan kalkmış ve insanlar sanal olarak (birçoğu evden) çalışmaya başlamıştır. Bu teknolojiler sayesinde ofislerinden çok daha uzaklarda çalışabilmekte ve birçok organizasyon bilgilerine fiziksel olarak bulunma gereği duymadan ulaşabilmektedirler. Dünyanın hemen hemen her yerinden herkese elektronik posta atabilmekte ve çalışmak için ihtiyaç duyduğu bilgileri internet üzerinden indirebilmektedir. Ayrıca bir proje üzerinde coğrafi sınırlar olmaksızın tüm kıtalardan çalışanlarla bir ekip olarak da çalışabilmektedir.⁴⁶

2.1.3. Yeni Organizasyon Yapıları

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler yeni organizasyon biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Enformasyon ve iletişim teknolojileri, çalışma alanları için daha destekleyici ortamları sağlayan yani bilgi yoğun faaliyetlere yönelen yeni organizasyon tasarımlarının yaratılmasını mümkün kılmıştır. Bilgi işleri en iyi, organik ve formal olmayan ortamlarda, dikey yerine yatay, eşitlik kültürünün ve iletişimin hakim olduğu organizasyon yapılarında yönetilir. Bu tür iş ortamları, geleneksel bürokratik organizasyon yapılarından çok farklıdır. Ortaya çıkan bu yeni organizasyon yapıları geleneksel yapılara göre daha fazla akışkan ve dinamiktir. Ayrıca bu yeni yapılar organizasyonların daha esnek olmalarına izin veren gevşek yapılara sahiptirler. Bu yeni organizasyon yapılarının özellikleri kısaca şunlardır:⁴⁷

- Yarı özerk iş birimleri yaratarak merkezi yapılardan arınma sağlanır. Böylece her bir iş biriminin özel bir iş koluna odaklanabilmesine ve piyasa ihtiyaçlarına daha esnek yanıt verebilmesi ve daha kolay uyum sağlayabilmesine sağlanır.
- Hiyerarşinin az olduğu yatay yapılar vardır. Bu yapılar orta kademe yöneticileri ortadan kaldırarak başarılmıştır. Daha az yönetici ile, yakından denetim ve kontrol en aza indirilmiş ve böylece güç hiyerarşide

⁴⁶ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., ss. 96-97.

⁴⁷ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 99.

alt kademeye doğru dağılmış, çalışanlar daha fazla özerklik ve yetki sahibi olmuşlardır.

- Çok fonksiyonlu proje ekipleri oluşturulur. Her bir fonksiyonun birbirinden bağımsız çalıştırılması ve işlerin süreçteki bir sonraki fonksiyona devredilmesi yerine, çalışanlar çok fonksiyonlu ekiplerde çalışmak üzere bir araya getirilmişlerdir.
- Organizasyonlar arası ağlar kurulur. İşletme için gerekli olan yeni beceri ve yeterlilikleri organizasyona kazandırmak yerine, organizasyonlar diğer organizasyonlarla artan oranda ortaklık ve işbirliği içinde çalışmaya başlamışlardır. İhtiyaç duydukları iş gereksinimlerini “outsourcing” yaparak karşılamaktadırlar. Bu organizasyonlara kendi içlerinde bulunmayan bilgi ve uzmanlıklara ulaşabilme ve böylece çok daha hızlı yenilik yapabilme şansı vermektedir.
- İşletmelerin küreselleşmesi ile organizasyon sınırları ortandan kalkmış ve organizasyonlar gittikçe yerel yerine global temelli çalışmaya başlamışlardır. Bu süreç, şirketlerin diğer ülkelerdeki işletmeleri satın alarak, ortaklıklar kurarak veya kendi işletmelerinin uluslararası büyümeleri ile gerçekleşmektedir. İşletmeler küreselleşme ile küresel pazarlardaki fırsatlardan yararlanma böylece büyüme ve karlılığını artırma imkanları bulmuşlardır.

Yukarıda açıklanan yeni organizasyon yapıları ile artık işletme için en değerli kaynak bilgi haline gelmiş ve küresel kuralların geçerli olduğu bu yeni düzende işletmelerin rekabetçi avantajlar elde etmesi için bilginin elde edilmesi, yaratılması, dağıtılması ve yönetilmesi faaliyetlerine ağırlık vermeleri zorunlu hale gelmiştir.

2.1.4. Bilgi Ekonomisi

20. yüzyılın ikinci yarısında bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve birbirleri ile bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkan yeni fırsatlar ve büyüme olanaklarından yararlanmak hemen tüm işletmelerin ortak amacı haline gelmiştir. Bunu başarabilmek için de her geçen gün daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak, kullanarak ve değer katmak

için geliştirilmiş yeni yollar ortaya çıkmakta, işletmelerin yapı ve organizasyonlarında son derece önemli dönüşümler olmaktadır.

Çok geniş yeni pazarlar açan ve beraberinde kaçınılmaz olarak olağanüstü sayıda yeni rakipler getiren küreselleşme, enformasyon teknolojisinin yayılması ve başta internet olmak üzere bilgisayar ağlarının sınır tanımaksızın büyümesi, sanayi örgütlenmesinin tipik mimarisi olan çok kademeli şirket hiyerarşisinin çözülmesi gibi süreçlerin etrafında gelişmekte olan ekonomi modeli, temel zenginlik kaynakları doğal kaynaklar ve bedensel emekten daha ziyade bilgi ve iletişim olan bir “Bilgi Ekonomisi”dir.⁴⁸

Geleneksel şirket, sermaye sahiplerinin satın aldığı ve sahip olduğu fiziksel varlıkların bir toplamı iken; bilgi şirketi, envantere bağlı stok yığınlarının yerini alan enformasyonun maddi gövdesinden ayrılması ve kendine özgü bir iş yaşamına bürünmesiyle birlikte, kilit varlıkları maddi-finansal olmayan bir nitelik taşıyan farklı türden bir yapıya kavuşmaktadır. Enformasyonun işletme sermayesinin yerini alması gibi, entellektüel varlıklar da fiziksel varlıkların yerini almaktadır. ABD’deki bütün imalat ve madencilik şirketleri için mülk, tesis, donanım v.s. gibi maddi varlıklar ile toplam piyasa değeri arasındaki ilişkinin Combusat denilen veri tabanına göre hesaplandığı bir araştırmada, 1982 yılında söz konusu varlıkların bu şirketlerin piyasa değerinin % 62.3’ünü oluşturduğu görülürken, 1992’de bütün değer içinde bu oranın yalnızca % 37.9 olduğu tespit edilmiştir.⁴⁹ Almanya, İsveç ve İngiltere’de 1980’lerin ortalarından beri elle tutulamayan varlıklara yapılan yatırımın toplam değeri fiziksel varlıklara yapılan yatırımları geçmiştir. İlk defa 1991’de ABD’nin enformasyon teknolojilerine yaptığı harcama (112 milyar dolar), üretim teknolojilerine yaptığı harcamayı (107 milyar dolar) aşmıştır.⁵⁰

Şirketlerden çoğunun sermayeye oranla enformasyona daha fazla para ödemesi, fiziksel varlıkların azalan öneminin bir başka ölçüsüdür. *Know-how*

⁴⁸ Thomas A. Stewart, “**Intellectual Capital**”, Currency and Doubleday Publishing, “**Entellektüel Sermaye**”, Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: BZD Yayıncılık, 1997, s. 7.

⁴⁹ Stewart, a.g.e., s. 37.

⁵⁰ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 187.

şirketleri fiziksel ya da finansal sermayeye pek gerek duymamaktadır, ama aslında ağır sanayi de dahil olmak üzere şirketlerin hemen hepsi, sermaye çekmek için yaptıklarına oranla enformasyona daha fazla para ödemektedir. Yaklaşık 3000 Amerikan şirketinin satışlarına, genel ve idari giderlerine dayanılarak ve tahmin modelleri esas alınarak yapılan araştırmada, yıllık hisse senedi sermayesi maliyetleriyle enformasyon harcamalarının karşılaştırılması sonucunda, söz konusu şirketlerin yüzde 90'dan fazlasının enformasyon için daha fazla harcama yaptığı ve az sayıdaki istisnaların da çelik, madencilik, taşımacılık ve gayrimenkul firmaları olduğu anlaşılmıştır.⁵¹

Bugün şirketler, sahip oldukları enformasyon altyapılarını modernize ederek, maliyetleri düşürerek, müşterilere sundukları değerleri arttırarak, bilgi varlıklarını çeşitlendirerek ve yeni pazar gereksinmelerine etkili olarak cevap verebilmek için işlerini birleştirerek kendilerini yeniden tanımlamak zorundadırlar. Bu yeni gerçekler yeni fırsatlar, gereksinmeler ve sorunluluklar getirmektedir. Takip edilmesi ve yerine getirilmesi gereken yeni kurallar, savunulması gereken yeni rakipler, beklentilerinin karşılanması gereken yeni müşteriler vardır. geleneksel şirketler, miras olarak sürdürdükleri sistemlerini ve enformasyon altyapılarını hızla güncellemelidirler.⁵²

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında ekonomi de her geçen gün daha fazla bilgiye dayalı ekonomi haline gelmektedir. Ekonomik güç bilgiye sahip olanın elinde toplanmakta, maddi kaynaklar ve emek artık ekonomik gücün ana kaynağı olma özelliğini yitirmektedir. Doğal kaynaklara, hammaddelere, ucuz iş gücüne ya da büyük tesislere sahip olmak artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır. Yeni ekonomide patent ve know-how gibi kaynaklar diğer ekonomik kaynaklardan çok daha kritik ve çok daha değerlidir. Günümüzde yazılım ve biyoteknoloji gibi ileri teknoloji işletmelerinin değeri, eski muhasebe teknikleri ile ölçülen fiziksel varlıklarda çok sahip oldukları bilgi yaratabilme gücü gibi gözle görülemeyen varlıklarla ölçülmektedir.⁵³

⁵¹ Stewart, a.g.e., s. 37.

⁵² Housel ve Bell, a.g.e., s. 18.

⁵³ Türk, a.g.e., s. 50.

1980’li yılların ortalarında kurulan Microsoft, bugün neredeyse yüzyıllık bir şirket olan ve uzun yıllar dünyanın en büyük şirketi olarak kabul edilen General Motors’un iki buçuk katı piyasa değerine sahiptir. Nokia ve Ericsson gibi telekomünikasyon şirketlerinin fiziksel varlıklarının toplam piyasa değerine oranı %10 kadardır. Yarının rekabetçi pazarlarında bilginin son derece büyük bir role ve öneme sahip olacağını kanıtlayan buna benzer örnekler her geçen gün daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Bilgi ekonomisinin koşulları içinde yaşamak, çalışmak ve kazanmak için bu ekonomik yapı ve işleyişin özelliklerini tam ve doğru olarak anlamak gerekir. Bilgiye dayalı yeni ekonomi geleneksel ekonomiden çeşitli yönlerden farklılıklar gösterir:⁵⁴

- Bilgi ekonomisinde, kıtlık üzerine kurulu bir ekonomi anlayışı yerini bolluk anlayışına bırakmaktadır. Ekonomide tüm geleneksel kaynaklar kullanıldığında azalır ya da biterler. Buna karşın yeni ekonominin temel kaynağı olan enformasyon ve bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça büyür.
- Bir organizasyonun çalışmasında ve başarılı olmasında kuruluş yerinin anlamı ve etkisi ortadan kalkmaktadır. Uygun teknoloji ve yöntemler kullanılarak, sanal piyasalar ve sanal organizasyonlar yaratılmakta ve bunlardan 24 saat aralıksız ve dünyanın her tarafında hizmet/fayda sunulmaktadır.
- Yasaların, vergilerin gümrüklerin yalnızca bir ulusal temelde uygulanması giderek daha güç olmaktadır. Bilgi, talebin en yüksek ve engellerin en az olduğu yerlere doğru kolayca sızmaktadır.
- Bilgi açısından zenginleştirilmiş ürün ve hizmetler daha az bilgi içeren, yani bilgi yoğunluğu az olan benzer ürünlere veya hizmetlere göre fiyat olarak daha fazla prim yapmaktadır.
- Sistemlere ve süreçlere aktarılan ve kilitlenen bilgi, insanların kafasında olup onlarla birlikte kapıdan çıkıp gidebilecek bilgiye oranla daha yüksek bir potansiyel değere sahiptir. Bu gerçeğin görülmesi, organizasyonların bilginin yakalanması, kurumsal hafızaya depolanması ve ürün ve

⁵⁴ Barutçugil, a.g.e., ss. 28-29.

hizmetlerde içeriğe dönüştürülmesi konularında giderek daha duyarlı olmasına ve daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.

- İnsan kapitali –yetkinlikler- bilgiye dayalı bir organizasyonda değeri yüksek olan temel bir unsurdur. İnsan kapitali gerçekten çok değerlidir ve şirketlerin değerlendirilmesinde mutlaka dikkate alınmalıdır.

Bilgi ekonomisinin yukarıda özetlenen nitelikleri, geleneksel ekonominin niteliklerinden çok farklı olduğundan ekonomi politikalarını belirleyenler, üst düzey yöneticiler ve aynı şekilde bilgi çalışanları yeni bir düşünce tarzına ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Bu dönüşümü yapmak liderlik, kararlılık ve risk alma gerektirir. Organizasyonların öncelikle cesur, kararlı, ilham veren ve dönüşümcü liderlere ihtiyacı vardır.

Bu yeni ekonomide bilgi işçilerinin, entellektüel sermayenin ve bilgi stoklarının sürekli değişim çağında yönetimi söz konusudur. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücü olacaktır. Mesela, bilgi çağının işletmelerinden olan Microsoft ele alındığında, maddi kaynaklarının (arazi, bina, stoklar, hammadde vs.) neredeyse yok denecek kadar olduğu ancak, kayda değer tek varlığının işletme içindeki elemanlar olduğu görülecektir. Bu ifadeler sermayenin artık önemsiz bir faktör olduğu anlamına gelmiyor. Ancak, unutulmaması gerekir ki, 15 yıl önce kayda değer bir sermayesi olmayan Microsoft'un bugün piyasa değeri General Motors ve IBM'den daha fazladır. Yeni ekonomide sermaye ancak bilginin bir fonksiyonu haline gelmiştir.⁵⁵

2.1.5. Yenilikçilik

21. yüzyılın yüksek teknoloji ve yoğun rekabet ortamında organizasyonların hayatta kalabilmeleri için yenilik yapmaları zorunludur. Birçok organizasyon yeni fikirler yaratabilecekleri en uygun ortamlar oluşturabilmek için ve yeni fikirler yaratma yeteneklerini geliştirmek için değişik yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar.

⁵⁵ H.Bahadır Akın, "2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri", *Verimlilik Dergisi*, 1999/1, s. 67.

Organizasyonlar bunun için, tecrübelerini ve uzmanlıklarını paylaşma, bilgiyi bütünleştirme ve yeni bilgiyi yaratmak için bilgi yönetimi uygulamalarını kullanmaktadırlar.⁵⁶

Son yirmi yılda, dünyada enformasyon ve teknoloji alanında çok büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bu enformasyon patlaması elektronik, bilgisayar, iletişim gibi alanlarda çok hızlı gelişmeler göstermiştir. Organizasyonlar en son ve en fazla enformasyonu elde etmeyi talep ederken, aynı zamanda genellikle aşırı enformasyon yüklemesi ile nasıl başa çıkacakları ve enformasyonu bilgiye nasıl dönüştürecekleri konularında zorlanmaktadırlar. Güçlük sadece veriyi bilgiye dönüştürmede, yorumlamada ve dağıtmada değildir, aynı zamanda organizasyonlar bu işleri mümkün olduğu kadar hızlı ve verimli yapmak zorundadırlar. Bu verimliliği elde etmek için organizasyonlar süreçler ve yöntemler geliştirirler. Organizasyonlar ilgilerini sadece verimliliği geliştirmeye değil aynı zamanda bilgi yaratma, paylaşma ve bütünleştirmek için yenilik mekanizmalarını geliştirmeye ihtiyaç duyarlar.⁵⁷

Yenilik, müşterilerin talep ettiği yeni bir ürün ve hizmeti sunmak için yeni bilginin kullanılmasıdır. Yani ticari amaçlar için icatlar yapmaktır. Yeni bilgi teknolojik veya piyasa ile bağlantılı olabilir. Teknolojik bilgi, parçalar, süreçler ve bir çıktıya katkı sağlayan bağlantılar ile ilgilidir. Piyasa bilgisi, dağıtım kanalları ve müşteri beklentileri gibi belirli piyasa dinamikleri ile ilgilidir. Bilgi yönetimi, organizasyon içinde zaten mevcut olan bilginin yönetimi ve yeni bilgi yaratma yeteneğini geliştirmek olmak üzere iki bakış açısını kapsar. Birçok şirket, bilgi yönetiminin ilk kuşağı olarak gösterilen bilgi paylaşımı ve entegrasyonunu vurgulayan bilgi yönetimi programlarına önem verir. Bugün artık şirketler ikinci kuşak bilgi yönetimi olarak kabul edilen yeni bilgi yaratılması ve öğrenme alanlarındaki bilgi yönetimi programlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Yeniliğin buluşçu kısmını harekete geçirebilmek için, organizasyonlar bilgi yaratmayı, paylaşmayı ve entegrasyonunu destekleyen yenilik mekanizmalarına

⁵⁶ James A. Albers ve Steve Brewer, "Knowledge Management and The Innovation Process", *Journal of Knowledge Management Practice*, Haziran 2003, s. 2.

⁵⁷ Albers ve Brewer, a.g.e., ss. 2-3.

sahip olmalıdırlar. Bu nedenle, yenilik etkili bir bilgi yönetimi programının amaçlarından biridir.⁵⁸

2.1.6. Bilgi Sermayesi

Sanayi tabanlı ekonomilerde ekonomik büyüme ve değer yaratmanın en önemli unsurları, sabit, değişmeyen, elle tutulur varlıklar oluşturuyordu. Bilgi ekonomisi, elle tutulmayan varlıkların veya bilginin, değişik biçimlerde, enformasyon teknolojileri ve bilgisayar ağları ile bütünleşerek organizasyonun büyümesini sağlaması ve değer yaratmasıdır. Bilgi varlıkları, patentler, telif hakları, şirket veri depoları, çalışanların beyinleri, süreçler ve enformasyon sistemleri içinde saklanan enformasyon ve bilgiyi içerir. Bu araçlar ve sistemler çalışanların bilgilerini harekete geçirmek için kullanılır. Sanayi çağında şirketlerin en önemli kaynakları endüstriyel sermayeydi (fabrika, cihaz, makineler gibi), bugünkü ekonomide ise en önemli sermaye bilgi sermayesidir.⁵⁹

Bilgi varlıkları, sanayi toplumunun sermaye ve emek varlıklarından farklıdır. Geleneksel varlıklar ve envanterden farklı olarak, bilgi ne sonu olan ne de kıt bulunan bir varlıktır. Bilgi kullanıldıkça artan bir varlıktır. Önemli bir farkı da, bilgiyi elde etmenin maliyeti onun piyasadaki değeri ile doğrudan alakalı değildir. Varlıkları elde etmenin maliyetinden çok çıktılarının değeri bir şirketin bilgi varlıklarının gerçek değerini gösterir.⁶⁰

Sadece fiziksel varlıkları içeren geleneksel bilançolar, bilgi yoğun şirketlerin şimdi veya gelecekteki değerlerini yansıtmada artık yetersiz kalmaktadır. Şirketler elle tutulamayan varlıklara sahip olduklarında, şirketlerin gerçek değerini geleneksel yöntemlerle tanımlamak yetersiz kalmaktadır. Bilgi yoğun şirketlerin sermayelerinin büyük kısmı elle tutulamayan varlıklar olduğundan, bilançolar bu şirketlerin gerçek piyasa değerlerini doğru olarak gösteremez.

⁵⁸ Albers ve Brewer, a.g.e., s. 3.

⁵⁹ Housel ve Bell, a.g.e., s. 21.

⁶⁰ Housel ve Bell, a.g.e., s.23.

Microsoft'un kitabı değeri 13-20 milyar dolar iken piyasa değeri 300-400 milyar doları bulmaktadır. Bu büyük fark şirketin kazanma potansiyelini ve şirketin süreçlerdeki, teknolojideki ve çalışanlardaki bilgiyi kullanımından elde ettiği değeri ifade etmektedir. Ancak, Bethlehem Steel Co.gibi klasik sanayi işiyle uğraşan bir şirkete bakıldığında, kitabı değerinin 1.2 milyar dolar iken piyasa değerinin 1.7 milyar dolar olduğu görülür. Bu değerler birbirine yakındır çünkü hesaplama ve piyasa değerlendirmesi büyük çoğunlukla fiziksel, elle tutulur varlıkların değerini ifade etmektedir.⁶¹

2.2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi yeni bir şey değildir. Bilgi yönetimi terminolojisi 1990'ların ortalarına kadar geniş bir şekilde kullanılmadıysa da, filozoflar tarafından asırlardır incelenmiş ve uygulanmıştır. En son belgelenmiş bilgi yönetimi hareketi 1980'lerde Karl Erik Sveiby ile başladı ve 1991'de Fortune dergisindeki Tom Stewart tarafından yazılan "Beyin Gücü" makalesi ile devam etti. Modern bilgi yönetiminin temelleri Karl Wiig, Nonaka ve Takeuchi ve Davenport ve Prusak tarafından geliştirildi. Bugün, büyük şirketlerin %80'i açık bilgi yönetimi faaliyetlerini uygulamaktadır. International Marketing dergisi bilgi yönetimine yapılan harcamaların 2003 yılında yaklaşık 12 milyar dolar olduğunu belirtmektedir.⁶²

Bilgi yönetimi, işletme içinde öğrenme ve yeniliği geliştirmek için bilgi yaratma, kodlama, paylaşma ve kullanma faaliyetlerini yerine getirerek bilginin tüm yönleriyle ilgilenen bir iş modelidir. Bilgi yönetimi, birçok bileşeni olan hem teknoloji araçlarını ve hem de iş yöntemlerini kapsar. Bu faaliyetler; yeni bilgi yaratma, dış kaynaklardan değerli bilgileri elde etme, bu bilgileri karar verme süreçlerinde kullanma, bilgiyi süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin içine sokmak, enformasyonu dokümanlara, veri tabanlarına ve yazılımlara kodlama, bilgi gelişimini kolaylaştırma, bilgiyi organizasyonun diğer bölümlerine iletme ve bilgi varlıklarını ve bilgi yönetiminin değerini ölçmeyi içerir. Bilgi yönetimi birçok nedenden dolayı

⁶¹ Housel ve Bell, a.g.e., s.40.

⁶² Carla O'Dell, "Leveraging Leadership for KM Success", **Information Outlook**, Vol: 8, No: 9, Eylül 2004, s. 18.

çok önemlidir; müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek ve işletmeye olan bağlılıklarını devam ettirmek, işletmelerin devir zamanlarını azaltmak, minimum sabit varlıklarla ve işletme giderleriyle çalışma, ürün geliştirme süresini azaltma, müşteri hizmetlerini geliştirme, çalışanları güçlendirme, yenilikçi olma ve yüksek kalitede ürünler sunma, esnek olma ve adaptasyonu kolaylaştırma, enformasyonu yakalama, bilgiyi yaratma ve paylaşma bunlardan en önemlileridir.⁶³ Bu faaliyetlerin hiçbiri, sürekli olarak bilgiyi yaratmaya, güncellemeye, hazır bulundurmaya, kaliteye ve kullanımına odaklanmadan mümkün olamaz.

Bilgi yönetimi yeni ekonomide oldukça önemlidir. Artık ekonomi bir sanayi ekonomisinden bir enformasyon temelli ekonomiye dönüşmüştür. Enformasyon ekonomisinde yenilik, hizmet, kalite, hız ve bilgi belirleyici faktörlerdir. Fikirler ve bilgi, bu ekonominin başlıca ham maddesidir. Enformasyon ekonomisinde, entellektüel sermaye bir organizasyonun ekonomik değerini belirlemede kritik bir faktör olmuştur.

2.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi için tek bir tanım veya yaklaşım yoktur, ancak tümünü kapsayabilen prensipler ve içerikler vardır. Bilgi yönetimi insanları, süreçleri, faaliyetleri, teknolojiyi ve kurumsal ve bireysel bilginin tanımlandığı, yaratıldığı, iletildiği veya paylaşıldığı daha geniş bir ortamı içerir. Bilgi yönetimi kurumsal amaçları gerçekleştirmek için bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması faaliyetlerini yöneten süreçler hakkındadır. Bilgi yönetimi, yaratıcı tavır ve uygulamalar, sistemler, araçlar, politikalar ve yöntemlerin bir karışımını gerektirir. Bilgi yönetimi aşağıda açıklanan konular hakkındadır:⁶⁴

- Yenilikleri, yeni fikirlerin doğmasını ve organizasyonun düşünme gücünden faydalanmayı destekleme,
- Fikirleri ve tecrübeleri yakalamak ve bunları çalışanların her zaman ve her yerde kullanabilmesini sağlamak,

⁶³ Jatinder N. D. Gupta, *An Overview of Knowledge Management*, ABD: İdea Grup Inc.,2004, s.3.

⁶⁴ Lehaney Brain, Clarke Steve, Coakes Elayne, Jack Gilian, *Beyond Knowledge Management*, Londra/İngiltere: İdea Group Publishing, 2004, s.13.

- Fiziksel şekillerde kaydedilen veya çalışanların kafasında bulunan know-how ve uzmanlıkların kaynaklarını bulmayı ve bunları tekrar kullanılabilirliği kolaylaştırmak,
- Birlikte çalışmayı, bilgi paylaşımını, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmek,
- Karar verme ve diğer görevlerin kalitesini artırma,
- Entellektüel varlıkların değerlerini ve katkılarını anlama ve bunların değerlerini, etkinliğini ve faydalarını artırma.

Bilgi yönetimi, bir organizasyonda bilginin gücünden faydalanabilmek için gerekli olan faaliyetleri geliştirme üzerine odaklanır. Bilgi yönetimi enformasyon ve bilginin yaratılması, üretilmesi, düzenlenmesi ve dağıtılması ile ilgilidir. Bilgi yönetiminin gücü, ekipler, organizasyon ve bireyler için sahip oldukları değerleri harekete geçirmek maksadıyla bu faaliyetlere imkan tanımayı ve açıkça desteklemeyi sağlar. Bilgi yönetimi şirketlere şu fırsatlar sunar⁶⁵:

- Şirketin sahip olduğu bilgiyi ortaya çıkarmak, analiz etmek, bilgiyi veri depoları ve veri madenleri, karar destek sistemleri ve yönetici enformasyon sistemlerinde stratejik olarak uygulamak,
- Çalışanların internet, groupware ve grup karar destek sistemleri yardımıyla daha hızlı, daha bilgili ve daha iyi kararlar verebilmesini sağlayabilen enformasyona dünya çapında ulaşım için süreçler yaratmak,
- Şirket genelinde geçmiş tecrübelerden edinilen bilgi birikimlerini harekete geçirmek,
- Şirket genelinde hızı, çevikliği ve güvenliği artırarak, projeler geliştirmek ve tamamlamak.

Bilgi yönetimi, genellikle bir organizasyon içinde yapısal olmayan bir halde bulunan ve kurumsal hafızanın bir parçası olan önemli bilgilerin ve uzmanlıkların tanımlanması, seçilmesi, organize edilmesi, yayılması ve nakledilmesi işlemlerinde organizasyonlara yardım eden bir yönetim şeklidir. Bilgi yönetimi sayesinde verimli ve etkili problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme

⁶⁵ Housel ve Bell, a.g.e., s. 47.

mümkün olur. Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, bilginin biçimsel bir tarzda paylaşılabilmesini sağlayacak şekilde açıklanması ve böylece bilginin tekrar kullanılabilmesi üzerine yoğunlaşır.

Bilgi yönetimi organizasyonlar için çok önemli olan bilginin ve onunla bağlantılı yaratma, organize etme, yayma, kullanma ve paylaşma süreçlerinin açık ve sistematik olarak yönetilmesidir. Bilgi açıkça bir organizasyonun varlığı olarak kabul edilir ve organizasyon lisanında, belgelerinde, iş stratejilerinde ve planlarında yer alır. Organizasyon için bilginin yönetimi şansa bırakılmayacak kadar önemlidir. Organizasyon genelinde oldukça fazla bilgi mevcuttur ancak organizasyon sadece kendisi için en önemli olana odaklanabilmek için gerekli zamana sahiptir. Bilgiye kolayca erişimi sağlayarak ve onu doğru yerde doğru zamanda ve doğru formatta hazır ederek, bilginin değerini arttıran organizasyonel süreçler mevcuttur.⁶⁶

Bilgi yönetimi; veri, enformasyon, tecrübe, değerlendirme, anlayış, akıl ve inisiyatif gibi bilgi objelerini kullanarak organize etme, bloke etme, filtreden geçirme, depolama, toplama, paylaşma, yayma gibi bilgi faaliyetlerini yerine getirme sanatıdır. Genel bir ifade ile, bilgi yönetimi Şekil 2.1'de gösterildiği gibi bilgi objeleri üzerinden bilgi faaliyetlerinin yürütülmesidir.⁶⁷

Bilgi yönetimi	=	Bilgi Faaliyetleri	×	Bilgi Objeleri
<i>Bilgi objeleri üzerinde bilgi faaliyetleri yapma sanatıdır.</i>		<i>Organize etme, depolama, toplama, paylaşma, yayma, kullanma vb.</i>		<i>Veri, enformasyon, tecrübe, değerlendirme, kavrama, akıl vb.</i>

Şekil 2.1. Bilgi Yönetimi

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi yapay zeka, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları

⁶⁶ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 73.

⁶⁷ <http://www.tlinc.com/article66.htm>

yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. 1990'lı yıllarda bazı danışmanlık firmaları ve yenilikçi şirketler, halihazırda mevcut olan bilgiyi paylaşarak değişime tepki gösterebileceklerini ve rekabetçi avantaj elde edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. 1994 yılında büyük danışmanlık firmaları ilk defa müşterilerine sistematik olarak bilgi vermeye başlamıştır.⁶⁸

Bilgi yönetimi; organizasyon mensuplarının organizasyon misyonunu en iyi şekilde başarabilmeleri için, hayati öneme sahip becerileri, enformasyonu ve bilgiyi yaratma, tanımlama, tutma ve geliştirme adına yapılan stratejiler ve süreçlerdir. Bilgi yönetimi işletmelere ve çalışanlara, performans ve rekabet gücü elde etmesini sağlayacak entellektüel sermayeyi ve know-how'ı arttırmak için yönetim stratejilerini, metotlarını ve teknolojilerini içerir. Bilgi yönetimi, tüm girişimcilerin sahip olduğu bilgi varlıklarının tümünü tanımlama, yönetme ve paylaşmak amacıyla bütünsel bir yaklaşımı geliştiren bir disiplindir. Bu bilgi varlıkları, veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve yöntemler olabileceği gibi daha önce ortaya çıkarılmamış olan her bir şahsın sahip olduğu tecrübeleri ve uzmanlıkları da kapsar. Bilgi yönetimi olayı, bilgi paylaşımını mümkün kılmak üzere gerekli olan uygun teknik ve kurumsal altyapıların geliştirilmesi, uygulaması ve idame ettirilmesini ve bu maksatla gerekli olacak özel teknolojilerin seçilmesini içerir.⁶⁹

Son zamanlarda işletme yönetiminin en fazla dikkat çeken konusu haline gelen bilgi yönetimi evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi; spesifik örgütsel hedefleri başarmak için tüm işgücünün kolektif bilgi ve becerilerinden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. İşletmeleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte, büyük ölçüde insanlarla ilgilidir.⁷⁰

Bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir.

⁶⁸ P. T.Plunkett, "Managing Knowledge at Work: An Overview of Knowledge Management", **Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council**, Ağustos 2001, s.7.

⁶⁹ <http://www.tdan.com/i008fe03.htm>

⁷⁰ Plunkett, a.g.e., s.7.

Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabilirliği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir.⁷¹

2.2.2. Bilgi Yönetimi Prensipleri

Birçok organizasyon en değerli varlığının, çalışanlarının sahip olduğu bilgi ve tecrübe olduğunu anlamaya başlamıştır. Bu doğru bir tespit olmasına rağmen, gerçekten çok az sayıda işletme bilgi varlıklarını geniş bir ölçekte aktif olarak yönetmeye başlamıştır. Bilgi yönetimi birçok prensibi içermektedir. Aşağıdaki bölümlerde bilgi yönetimi prensipleri üzerinde durulacaktır verilmektedir:⁷²

1) Bilgi Yönetimi Maliyetlidir

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;⁷³

- Bilginin ele geçirilmesi, dokümanların yaratılması ve bunları bilgisayar sistemlerine taşınması.
- Bilgiyi düzenleme, bir araya getirme ve öze indirme yoluyla değer katma.
- Bilgi sınıflandırma yaklaşımlarını geliştirmek ve yeni katkıları sınıflandırmak.
- Bilginin dağıtılması için enformasyon teknolojileri altyapılarını ve uygulamalarını geliştirmek.
- Bilginin yaratılmasında, paylaşılmasında ve kullanılması konusunda çalışanları eğitmek.

Birkaç işletme bilgi yönetiminin maliyetini hesaplarken, bazı sayısal tahminler yapmaktadır. Buckman Laboratories'den Robert Buckman, şirketinin gelirlerinin %7'sini bilgi yönetimine harcadığını tahmin etmektedir. McKinsey and

⁷¹ Plunkett, a.g.e., s.7.

⁷² Thomas H. Davenport, "Some Principles of Knowledge Management", <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.

⁷³ Davenport, a.g.e.

Company şirketi ise, entellektüel sermayesini geliştirmek ve yönetmek için gelirlerinin %10'unu harcamayı planlamaktadır.⁷⁴

Fakat bilgiyi yönetmemenin, bilgi yönetiminden çok daha pahalı olduğu bir gerçektir. Bu umursamazlık ve akılsızca davranışın maliyeti işletme için büyük olacaktır. Peki ya kilit çalışanların ne bildiğini bilmemenin, müşterilerine anında veya hiç cevap verememenin veya hatalı bilgilere bağlı olarak yanlış kararlar vermenin bir organizasyona maliyeti nedir? İşte bu gibi, kalitenin değerini anlamaya çalışırken düşük kalitedeki mal ve hizmetlerin maliyetinden faydalanıyorsak, bilginin değerini ölçmek için de, bilmemenin getireceği maliyeti ölçmeye çalışabiliriz.

2) Etkili Bilgi Yönetimi İnsan ve Teknolojinin Karma Çözümlerini Gerektirir

Bilgisayarların ve yapay zekanın insanın yerini alacağı uzun zamandır söylenmektedir. Fakat gerçek şu ki; bugün firmalar etkili bir bilgi yönetimi için insan emeğine çok daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanlar masraflı ve geçimsiz olabilirler, ancak belirli bilgi becerilerinde oldukça başarılıdırlar. İnsanlar, bilgiyi anlamak, geniş bir biçimde yorumlamak, diğer tip enformasyonlarla birleştirmek veya bilginin çeşitli yapılandırılmamış formlarını sentezlemek için vazgeçilmez araçlardır.⁷⁵

Diğer taraftan bilgisayar ve haberleşme sistemleri farklı tip durumlarda iyidir. İleri derecede yapılandırılmış ve hızla değişen bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve dağıtılması durumlarında bilgisayarlar oldukça başarılıdırlar. Bu beceriler karışımı göz önüne alındığında, insanları ve teknolojiyi tamamlayıcı bir şekilde beraberce kullandığımız melez bilgi yönetimi çevrelerine ihtiyacımız vardır.

3) Bilgi Yönetimi Politik Bir Girişimdir

"Bilgi güçtür" olgusu sır değildir. Bu nedenle bilgi yönetiminin son derece politik bir girişim olduğu kimseyi şaşkırtmamalıdır. Eğer bilgi güçle, parayla ve başarıyla birlikte anılıyorsa, bunun yanında lobi oluşturmakla, entrika çevirmekle ve kapalı kapılar arkasındaki pazarlıklar ile de birlikte anılır. Etkili bilgi yönetimi için

⁷⁴ Davenport, a.g.e.

⁷⁵ Davenport, a.g.e.

bir bilgi politikasının geliştirilmesi gerekliliği bundan kaynaklanmaktadır. İleri görüşlü bilgi yöneticileri bilgi yönetimi için politikanın varlığını kabul edecekler ve etkili politikalar geliştireceklerdir. Bilginin değeri ve kullanımı için lobi oluşturacaklar, bilgiye sahip olanla onu kullananlar arasında komisyonculuk yapacaklar, bilgi yönetiminde etkili "fikir liderliği" yapacaklar, bilginin organizasyon çapında daha iyi kullanım için politikalarını şekillendireceklerdir.⁷⁶

4) Bilgi Yönetiminde Bilgi Yöneticilerinin Varlığı

Emek ve sermaye gibi kilit iş kaynakları kendi yönetimlerine bağlı sağlam organizasyonel işlevlere sahiptir. İşletme içinde bir grup bilgi yönetimi sorumluluğunu üstlenmedikçe, bilgi iyi bir şekilde yönetilemeyecektir. Bu grubun görevleri arasında, bilgi toplama ve sınıflandırma, bilgi odaklı teknoloji altyapısını kurma ve bilgi kullanımını izlemek sayılabilir.⁷⁷ Bilgi yöneticisinin organizasyon içindeki amacı, yalnızca bilginin başkaları tarafından yaratılması, dağıtılması ve kullanılmasını kolaylaştırmak olmalıdır.

5) Bilgi Yönetimi Modellerden ve Hiyerarşik Yapılardan Çok Bilgi Haritasından ve Bilgi Piyasasından Yararlanması

Bilgi yönetilirken bilginin toplanmasını ve sınıflandırılmasını yönetecek olan hiyerarşik bir model veya mimari oluşturmak etkileyicidir. Ancak birçok organizasyon bilgi piyasasının işlemesine ortam sağlayarak ve bilgiyi kullanıcılarının görmek istediği gibi düzenleyerek çok daha iyi sonuçlar elde etmiştir. Bilginin bir haritasını çıkarmak, ilk bakışta mantıklı görülmeyebilir. Fakat bu harita, bilgi kullanıcısı açısından, genellikle yalnızca yaratıcıları tarafından iyi anlaşılabilir ve çok seyrek kullanılan bir kurumsal modelden daha yararlıdır. İşletmeler nadiren veri haritaları oluşturmakta ve bu nedenle de mevcut enformasyonun nerede olduğunu gösterecek bir kılavuza sahip olamamaktadırlar. Bilgi piyasasının anlamı, bilgi yöneticisinin organizasyonda varolan bilgileri çekici ve ulaşılabilir kıldıktan sonra hangi bilgilerin nerelerde ve hangi spesifik isimlerle arandığını izlemektir.⁷⁸

⁷⁶ Davenport, a.g.e.

⁷⁷ Davenport, a.g.e.

⁷⁸ Davenport, a.g.e.

6) Bilgiyi Paylaşmak ve Kullanmak Genellikle Doğal Olmayan Eylemlerdir

Birçok insan, eğer bilgisinin değerli bir kaynak olduğunu biliyorsa onu niçin paylaşması gerektiğini anlamayacaktır. Bilgi paylaşılmadığında ya da kullanılmadığında bazen şaşırırız. Ancak, insanın doğal eğiliminin bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisini şüpheyile karşılamak olduğunu kabul etmek gerekir. Bilgimizi bir sisteme sokmak ve başkalarından bilgi istemek yalnızca tehdit edici bir durum değil aynı zamanda ek çaba gerektiren bir iştir. Bu nedenle, böyle bir işi üstlenmek için ileri düzeyde motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır.⁷⁹ Bu ilkeyi anladığımızda, bilginin paylaşılmasının ve kullanılmasının kendiliğinden olan bir iş olmadığını, bilgi ve enformasyon teknolojisinin kurulmasının her zaman bilginin paylaşılacağı ve kullanılacağı anlamına gelmeyeceğini de anlamış oluruz.

7) Bilgi Yönetimi Bilgi İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Anlamına Gelir

Genel anlamda bilgi yönetim sürecinden bahsetmek ve onu iyileştirmek önemlidir; ancak bilgi, belirli birkaç bilgi iş sürecinde yoğun olarak yaratılır, paylaşılır ve kullanılır. Bu spesifik süreçler, sektörlerle ve firmalara göre değişmekle beraber genellikle pazar araştırması, ürün tasarımı ve geliştirme, teklif ve sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi işleri kapsar. Eğer bilgi yönetiminde gerçek iyileştirmeler yapılacaksa, bu temel iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmalıdır.⁸⁰

8) Bilgiye Ulaşma Yalnızca Bir Başlangıçtır

Bilgiye ulaşmak önemlidir, ancak başarılı bir bilgi yönetimi, aynı zamanda dikkat ve ilgi gerektirir. Bilgi kullanıcılarının bilgiye dikkatlerini vermeleri için yalnızca pasif alıcı olmanın ötesine geçmeleri gerekmektedir. Bilgiyi kullanmayı gerektiren eylemlere girmek, bilgi sağlayıcılarla yakın etkileşim içinde olmak gerekir. Bu özellikle örtülü bilginin elde edilmesinde önem kazanmaktadır.

9) Bilgi Yönetimi Süreklidir

Bilgi Yöneticileri, organizasyonun bilgisini kontrolleri altına alabilirse işlerini yapmış olduklarını düşünebilirler. Ancak, bilgi yönetiminin görevleri asla

⁷⁹ Davenport, a.g.e.

⁸⁰ Davenport, a.g.e.

bitmez. İnsan kaynakları veya finansman yönetimi gibi, bilginin de tamamen yönetildiği bir zaman asla olmayacaktır. Bunun bir nedeni, gerekli bilgi türlerinin sürekli değişmesidir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, düzenlemeler ve müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketler stratejilerini, organizasyonel yapılarını, ürün ve hizmet bileşenlerini, önceliklerini vs. değiştirmektedirler. Yeni yöneticiler ve yeni profesyoneller yeni bilgi ihtiyaçları doğurmaktadır.⁸¹ Bilgi ortamlarındaki bu hızlı değişim, belirli bir bilgi ortamı için harita çıkarmak veya modellemek için yeterince zamanın olmadığını da ifade etmektedir. Bunları tamamlayana kadar belki o bilgi ortamı ortada olmayacaktır.

10) Bilgi Yönetimi Bir Bilgi Sözleşmesi Gerektirir

Birçok organizasyonda çalışanların bilgilerinin sahibinin ya da kullanma hakkına sahip olanın kim olduğu konusunda bir belirsizlik vardır. Çalışanların bilgilerinin satın alındığı ya da kiralandığı konusu da açık değildir. Çalışanın kafasındaki tüm bilgilerin sahibi organizasyon olabilir mi? Dosya dolaplarında ve bilgisayar disketlerinde ya da CD'lerde bulunan bilgi için durum nedir? Danışmanların danışmanlık yaptıkları süre içindeki bilgileri ya da dış kaynaklara devredilen çalışanların bilgileri için nasıl bir durum söz konusu olacaktır? Bu konulara açıklık getirebilecek politikalar henüz hemen hiçbir organizasyonda bulunmamaktadır. Eğer bilgi, organizasyon için gerçekten daha değerli bir kaynak oluyorsa bilgi yönetiminin yasal boyutları da daha fazla dikkat gerektirecektir. Entellektüel mülkiyet hakları, hukuk alanında şu anda en hızlı gelişen konu olmaktadır ve ilerde daha da hızlı büyüyecektir.⁸²

Buraya kadar belirtilen ilkeler topluca göz önüne alındığında organizasyonlarda bilgi yönetiminin çeşitli yeni konuların ve sorunların gündeme gelmesine yol açacağı söylenebilir. Bu sorunları aşmak ve direnmenin üstesinden gelmek bilgi yöneticisinin temel uğraşı olacaktır.

⁸¹ Davenport, a.g.e.

⁸² Davenport, a.g.e.

2.2.3. Bilgi Yönetimi Süreci

Ernst&Young şirkette mevcut bilginin ancak %20'sinin, şirket genelinde ve sistematik olarak iş süreçlerinde kullanıldığına inanmaktadır. Bilginin bir organizasyon geneline dağılmış olduğundan, bilgiye erişim ve bilgiyi yönetim yolları, anlamlı ve faydalı bir şekilde organize edilmelidir. Birçok şirket, bilgiyi toplamada başarılı iken, bunlardan çok azı bu bilgiyi kullanmak için sistematik süreçlere sahiptir. Daha az sayıda şirkette ise, şirket içindeki, çalışanlara ait bilgiyi değer yaratan bilgi varlıklarına dönüştürmek için doğru kültür ve teknolojilerle desteklenmiş süreçler mevcuttur.⁸³

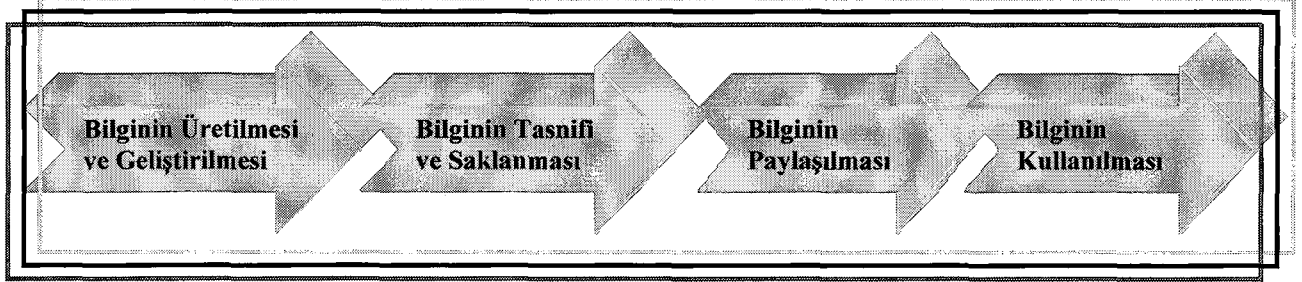
Bir bilgi yönetimi teşebbüsü organizasyonun ve çalışanların performansını artırır. Her ne kadar bu sürecin değerli bir yan ürünü olsa da, amaç bilgiyi kendi çıkarları için paylaşmak değildir. Amaç açık olarak, araçlar, süreçler, sistemler, yapılar tasarlayarak ve uygulayarak organizasyon performansını arttırmak ve karar verme süreci için kritik olan bilgin tanımlanması, yakalanması, doğrulanması ve transferi için gerekli kültürü oluşturmaktır.⁸⁴

Bilgi Yönetimi süreçleri aşağıda açıklanan ve Şekil 2.2.'de gösterilen dört başlıkta ele alınmaktadır; bunlar bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesidir. Bilgi yönetimi süreçleri birbiriyle iç içe geçmiş süreçlerdir ve birbirinden bağımsız, müstakil olarak ele alınmaları doğru değildir. Bilgi yönetimi süreçlerinin her biri bir bütünün parçasıdır ve kendi başına çok da anlamlı değildir. Söz konusu süreçler ancak bir araya geldiklerinde değer ifade ederler. Bu bakımdan bilgi yönetimi süreçlerinin bir bütünlük içerisinde, birbiriyle ahenkli ve koordineli biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanması organizasyonun misyonu, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu biçimde yürütülmelidir. Bu sebeple organizasyonun öncelikleri doğrultusunda bilgi yönetiminin amaç ve politikalarının açık biçimde belirlenmesi ve tanımlanması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından çalışanların gönüllü katılımının ve bağlılığının en az bilgi yönetimi süreçlerinin iyi yönetilmesi

⁸³ Housel ve Bell, a.g.e., s. 48.

⁸⁴ O'Dell, a.g.e., s. 18.

kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu anlamda çalışmamızda teknolojik sistemlerin yanı sıra sosyal ve kültürel unsurlara da dikkat çekilmektedir.



Şekil 2.2. Bilgi Yönetimi Süreçleri

2.2.3.1 Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Günümüzün küresel ve yoğun rekabet ortamında işletmelerin sahip oldukları ve rekabet üstünlüğü sağladıkları en önemli varlığı bilgidir. Yakın geçmişe kadar organizasyonlar açısından yavaş ancak sürekli değişim anlayışı esas alınırken günümüzde pek çok şirket için sürekli yenilik, radikal değişim ve maksimum düzeyde uyum gösterme kabiliyeti ön plana çıkmaktadır. Böylelikle bilgi üretiminin esas alındığı, insan merkezli yeni bir dönem başlamaktadır.

Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir organizasyonun yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni terkiplere tabi tutarak bilgi üretirler. Bu anlamda bilgi üretimi süreci, organizasyon yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.⁸⁵

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgiyi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Organizasyonlar çevreleri ile ilişkilerini sürdürürken enformasyon alır, bunu bilgiye dönüştürür ve bilgiyi deneyimleri, değerler, ve kendi iç kuralları ile birleştirerek harekete geçirirler. Bilgi üretilmesi sürecinden kast edilen, bilginin bilinçli ve kasıtlı olarak üretilmesidir. Bir diğer ifade ile bilgi üretilmesi süreci, şirketlerin kurumsal bilgi

⁸⁵ Ganesh D. Bhatt, "Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People", *Journal of Knowledge Management*, Vol: 5, No: 1, 2001, s.71.

birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir.⁸⁶

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. Bu kapsamda artık şirketler başka şirketleri özellikle bilgileri için satın almaktadırlar. Genellikle de satın aldıkları şirketin piyasa değerinden fazlasını ödemeye hazırdırlar çünkü yeni bilgiyi kendi bilgi birikimlerine eklemekten bekledikleri faydalar vardır. Şirket dışındaki bilgi satın alınabileceği gibi kiralanabilir de. Bilgiyi gerçekten kiralamak demek bilginin kaynağını kiralamak demektir. Bu konuda akla gelebilecek en iyi örnek bir proje için danışman kiralamaktır. Kuruluşlarda bilgi üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler veya gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en bilinen bir örnek Ar-Ge departmanlarıdır. Bunların tek amacı yeni bilgi, işlerin yapılması için yeni yollar bulmaktır. Ernst&Young'ın "İş Yenilikleri Merkezi" bu tür bilgi yaratmaya odaklanmış bir Ar-Ge birimidir.⁸⁷

Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesi anlamına gelmez. Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanma yoluna gidebilirler. Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler şirket açısından yeni iş ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır.⁸⁸

⁸⁶ Davenport ve Laurence, a.g.e., s. 85.

⁸⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 86-88.

⁸⁸ Hong J., "Structuring for Organizational Learning", *The Learning Organization*, Vol. 6, No. 4, 1999, ss. 173-185.

Öte yandan, her ne kadar firmalar için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran husus bilgi üreten bir şirket olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Nitekim McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen şirketleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı firmaların %80'nin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda kuruluşlar açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.⁸⁹

Amaç yeni bir ürün veya hizmet veya yeni bir teknoloji sistemi geliştirmek olsun, gerekli olan kilit kaynak bilgidir. Bunun için pazar ve müşteri bilgisi, mevcut teknoloji bilgisi, materyal bilgisi, dağıtım süreci bilgisi gibi buna benzer diğer bilgiler gerekecektir. Yeni bir ürün, hizmet veya kurumsal süreç oluşmasına önderlik edecek bu yeni bilginin yaratılabilmesi için değişik türdeki bilgilerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Normal olarak bu farklı bilgilerin tek bir birey tarafından sahip olunması mümkün değildir. Bu bilgiler hem organizasyon içinde ve hem de organizasyonlar arası yayılmış durumdadır. Bu nedenle bilgi üretilmesi organizasyonda tek bir bireyin görevi olamaz. Aksine, bilgi üretilmesi bir proje ekibi veya diğer işbirliği içinde çalışmalar için bir araya gelen birçok çalışanı kapsayan karşılıklı bir etkileşim sürecinin bir sonucudur.⁹⁰

2.2.3.2 Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması

Bilginin organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun sınıflandırılması, belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır. Zira bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin sınıflandırılması ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmuş olur. Bu sebeple bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin

⁸⁹ Yogest Malhotra, "Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to Internet Time", *Information Strategy : The Executive's Journal*, 2000, ss. 5-16.

⁹⁰ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 48.

türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi, sınıflandırılması ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır.⁹¹

Bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, içeriğinin ne olduğunun ve ne işe yarayacağına açıklanması, kullanılmasına ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir. Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyelinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır. Buna ilave olarak bilginin tasnif edilmesi işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş bilgi ve enformasyon yığınlarının elenmesini sağlayarak bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir.⁹²

Öte yandan bilginin amacına uygun olarak tasnif edilmesinin oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Bu durum, öncelikle bilginin kendine özgü yapısından kaynaklanmaktadır. Bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir.⁹³

Ayrıca kurum içerisinde bilginin farklı mekanlarda, farklı biçimlerde, dağınık ve savruk biçimde bulunduğu da gözden uzak tutulmamalıdır. Gerekli tedbirler

⁹¹ Nemati H., "Global Knowledge Management : Exploring a Framework for Research", *Journal of Global Information Technology Management*, Vol: 5, No: 3, 2002, ss. 1-11.

⁹² Gold A., "Knowledge management : An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol: 18, No: 1, 2001, s. 185.

⁹³ Lang J. C., "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol: 5, No: 1, 2001, s. 44.

alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olmayabilir. Bu sebeple bilginin tasnifinde, onu değerli kılan belirleyici özelliklerinin korunarak tasnif edilmesine dikkat edilmelidir.

Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk örtülü bilginin tasnif edilmesidir. Zira açık bilginin aksine, örtülü bilgi sübjektif, durumsal ve kişiye özel bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan örtülü bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması oldukça zordur. Her ne kadar son yıllarda yürütülen sistemli çalışmalar ve yeni teknolojilerin devreye sokulmasıyla örtülü bilginin tasnifi konusunda önemli mesafeler alınsa da bu konudaki en etkili yöntemlerden biri bilginin sahibi ile bilgiyi arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil, yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye veya kişiye nasıl ulaşılacağını ortaya koyan söz konusu haritalar özellikle örtülü bilginin tasnifinde ve saklanmasında oldukça etkili bir yöntemdir.⁹⁴

Ayrıca bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkanının sağlanmasıdır. Bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen, kurumsal bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da örtülü ve açık bilgi ayrımı oldukça faydalıdır. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine mukabil organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan örtülü bilginin aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür.

2.2.3.3 Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması kısaca, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve

⁹⁴ Davenport ve Laurence, a.g.e., ss. 108-109.

paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir.

Bilginin transfer edilmesi, organizasyonların *tekerleği yeniden icat etmelerini* önlemeleri maksadıyla, birçok bilgi yönetimi başlangıcının altında yatan ana bir amaçtır. Bilgi transferi, bir birey veya grup bilgisinin başka birey veya grup için hazır olmasını ve uygulanabilmesini sağlamak için bilginin organizasyon içinde daha geniş çapta tekrar kullanılması ile alakalıdır.

Bilgi yönetiminin etkililiği bir organizasyonun yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.⁹⁵

Diğer yandan bilgi transferinde tek yönlü bir bilgi akışından ziyade her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımı amaçlanmaktadır. Bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine, paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Nitekim bilgi transferinde, bilgiyi nakledenin bilgisi azalmaksızın bir diğerinin bilgisi artar. Hatta çoğu zaman bu etki karşılıklı olduğundan transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar. Bu bakımdan organizasyon açısından meseleye bakıldığında bilgi kaynağı en azından iki kat artmış olur. Şayet söz konusu transfer işlemi zincirleme bir reaksiyon doğurursa, ki buna bilginin çarpan etkisi de denilebilir bu etki birkaç katına kadar çıkabilmektedir.⁹⁶

⁹⁵ Goh S., "Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework And Some Practice Implications", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No: 1, 2002, s. 24.

⁹⁶ Sveiby K. E., "A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 2, No: 4, 2001, s. 344.

Bireylerin bilgiyi paylaşmada veya ondan faydalanmada gönüllü olmalarında organizasyonun teşvik ve motivasyon yapısı oldukça önemlidir. Bireyler paylaşma konusunda teşvik edildiklerinde, bilgi paylaşımının daha fazla olması muhtemeldir. Ayrıca bilginin ve tecrübelerin paylaşımı için çalışanlara gerekli zaman ve araçlar verilmelidir. Bu zaman, bilgiyi ve tecrübeleri başkalarının okuyabilmesi için gerekli olan kodlama zamanı, başkalarının fikirlerini ve tecrübelerini okumak için gerekli zaman ve başkaları ile daha fazla anlayış için gerekli olan tartışma ve diyalog zamanı olabilir. Organizasyon sınırları içinde ve dışında bilgi paylaşımını teşvik edecek kişilerin varlığı da bilgi paylaşımını kolaylaştırır.⁹⁷

Bilginin transfer edilmesinde ve paylaşılmasında sosyal ve kültürel unsurlar en az teknolojik sistemler kadar önemlidir. Bir kurumda gelişmiş teknolojik sistemlere sahip olmak her zaman kişiler ve ekipler arasında bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sonucunu doğurmamaktadır. Bilgi transferinin seviyesini ve kalitesini daha ziyade, o kurumdaki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut kurum kültürünün yapısı belirlemektedir. Öte yandan belli bir ölçüde kontrol edilebilen ve yönetilebilen resmi sosyal süreçlerin yanı sıra kendiliğinden ortaya çıkan, doğal ve resmi olmayan sosyal süreçler de bilgi transferi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bakımdan resmi ve resmi olmayan sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir.⁹⁸

Çalışanların organizasyon içinde hareketi, bireyin bağlantı alanlarını genişleterek ve böylece sosyal sermayesini arttırarak personel ağları üzerinde önemli etkiler yaratır. Bu personel ağları bilgi transferini en az iki şekilde etkiler. İlk olarak, personel ağları, belirli bir faaliyet için gerekli olan bilgiyi tanımlama ve ona ulaşmada önemli olabilir. İkinci olarak da, personel ağları, bilgi transferini destekleyen güven ve ilişkileri geliştirmeye yardım ederek bilginin formal olmayan yollarla transferini arttırabilir.⁹⁹

⁹⁷ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 179.

⁹⁸ Davenport ve Laurence, a.g.e., ss. 132-134.

⁹⁹ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 180.

Bilgi transferi ayrıca dokümanların elektronik araçlar (İntranet, e-mail) yardımıyla transferi ile de olabilir. Ancak, bu tür kodlanmış bilginin transferi sadece bazı ortak anlayışın olduğu organizasyonlarda etkili olabilir. Bazı durumlarda teknoloji coğrafik olarak farklı ekipleri birbirine bağlayabilir ancak bu yüz yüze etkileşimin yerine kullanıldığı durumlarda ise bilgi transferini engelleyebilir.¹⁰⁰

Birçok bilgi yönetimi programındaki ortak sorun, sahip olduğu bilgiyi paylaşmak istemeyen bireylerin olmasıdır. Bu sorun personeli global olarak dağılmış ağlar üzerinden çalışan işletmelerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Çoğu organizasyon bu sorunu çözmek için bir kültür değişimine ihtiyaç duyar. Bu sorunu çözmek çok da kolay değildir. Organizasyonlar bir zaman süreci içinde aşağıda açıklanan kurumsal değişim basamaklarını uygulamalıdır:¹⁰¹

- **Örnek liderlik davranışları sergileyerek.** Organizasyon içindeki liderlerin çalışanların bilgi ile ilgili işlerine aktif olarak katılmaları ve yöneticilerin de aynı şeyleri yapmalarını beklemeleri bilgi paylaşımı sürecine katkıda bulunacaktır.
- **Bilgi paylaşımı faaliyetleri düzenleyerek.** Bundan amaçlanan, çalışanların bir araya getirilmesi ve böylece sahip oldukları tecrübelerini paylaşmalarıdır. Genellikle, etkili bir bilgisayar bilgi ağları kurmadan önce yüz yüze görüşmelerin yapılması önemli bir ön gereksinimdir.
- **Günlük süreçler içine öğrenmeyi sokarak.** Günlük süreçlerden öğrenilen bilgiler kodlanır ve “öğrenilen dersler” şeklinde organizasyon bilgi tabanının bir parçası olur.
- **Ödül sistemi oluşturarak.** Birçok şirket çalışanlarını, bilgiyi paylaştığı için ödüllendirmez. Çalışanların bilgi tabanlarına yaptıkları katkıları ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

2.2.3.4 Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve

¹⁰⁰ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 180.

¹⁰¹ Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., s. 78.

değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür.

Bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve fiiliyata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Öte yandan bilgi yönetimi faaliyetleri neticesinde elde edilen değere “bilgi değer zinciri” denilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yönetiminin performansını değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır. Söz konusu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini aşıyorsa, bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir.¹⁰²

¹⁰² <http://www.bilgiyonetimi.org>.

3. BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BAŞARILI UYGULANMASINDA LOJİSTİK GEREKSİNİMLER

Geçen on yıldaki kişisel bilgisayar ve elektronik iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler, bize her zamankinden çok daha fazla veri ve enformasyon yaratma, toplama, kullanma, depolama ve dağıtma imkanı sunmuştur. Bugün internet ve diğer iletişim araçları kanalıyla büyük miktarda enformasyona kolayca ulaşılabilen ve gönderilebilmektedir. İlave olarak, iletişimin hızı ve kapasitesi, birçok şirket ve iş sektörleri için global piyasaların oluşmasını mümkün kılmıştır. Ayrıca, global pazar yerlerindeki 24 saat süren rekabetin baskısı, daha iyi kalite, daha ucuz maliyet, müşteriler ve ortaklar için daha fazla sorumluluk ve malzemeler, süreçler, müşteriler ve rakipler hakkında daha fazla enformasyona olan talebi çok fazla arttırmıştır. Bu yoğun global rekabet ortamı, toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, işletmeler arası kıyaslama (benchmarking), değişim mühendisliği, yeniden yapılanma, küçülme (downsizing) ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), stratejik planlama, öğrenen organizasyonlar ve tabii ki *bilgi yönetimi* gibi yönetim yaklaşımlarının gelişmesini sağlamıştır.

Dünya genelinde organizasyonlar artan bir hızla bilgi yönetimi uygulamalarını kullanmaya başlamışlardır. Organizasyonlar, bilgi yönetiminin sağladığı faydaları elde etmek için teknolojiyi kullanarak kültürel ve prosedürel değişiklikleri birleştirmişlerdir. Geniş çaplı yapılan araştırmalar, organizasyonların bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek ve geliştirmek için çok farklı çabalar harcadıklarını göstermektedir. Son zamanlarda 36 şirkette ve 650 kişi üzerinde Delphi Consulting Group tarafından yapılan araştırmalara göre, şirketlerin %28'inin bilgi yönetiminin bazı türlerini kullandıklarını ve bu oranın gelecek iki yıl içinde %77'e yükseleceğini göstermektedir. Gerçekte, araştırmaya katılanların %85'i, bilgi

yönetimini, daha yenilikçi olma ve acımasız piyasa güçlerine karşı cevap verebilme çabalarında önemli ve gerekli olan yeni bir ilgi merkezi olarak görmektedir. Delphi Consulting Group'un yaptığı araştırma özeti Tablo 3.1'de bildirilmiştir.¹⁰³

Tablo 3.1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Olan Yatırımlar

Zaman Planlaması	Yüzdesi
Halen Kullanıyorum	%28
Gelecek yıl içinde kullanmaya başlayacağım	%21
Gelecek 1-4 yıl arasında kullanmaya başlayacağım	%49
Asla yatırım yapmayacağım	%2

Delphi'nin yaptığı araştırma aynı zamanda bilgi yönetimi uygulamalarına başlangıç yöntemlerini de belirlemiştir. Şirketlerin %25'i çalışanlar arasında "bilgi ağları" oluşturarak işe başladıklarını ve diğer %15'i ise benzer bir proje başlatmayı planladıklarını söylemişlerdir. Şirketlerin %15'i de şirket içinde yeni bilgi rolleri oluşturarak işe başlamaktadır. Yeni bilgi tabanlı ürünler ve hizmetleri başlatmak ta %20 civarında katılımcının oyladığı husustur.¹⁰⁴

Ernst&Young, 431 ABD ve Avrupa menşeli şirketi kapsayan benzer bir araştırma yapmıştır. Şirketlerin %94'ü bilgi yönetimini kullanarak organizasyonlarındaki bilgiyi daha etkin olarak yönetebileceklerini, %40'ı ise halen bir bilgi yönetimi projesini kullanmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer %25 ise bilgi yönetimini gelecek yıllarda kullanmayı planladıklarını söylemişlerdir. Araştırma ayrıca bilgi yönetimi faaliyetlerinin beş kilit faydasını ortaya çıkarmıştır. Tablo 3.2'de bu faydalar listelenmiştir. İlave olarak, araştırmaya katılanların üçte ikisi bilgi yönetiminin maliyetleri düşürdüğünü (%68), değişim ve adaptasyonu kolaylaştırmak için esnekliği arttırdığını (%67), yeni ürün/hizmetin piyasaya çıkma

¹⁰³ Housel ve Bell, a.g.e., ss. 63-64.

¹⁰⁴ Housel ve Bell, a.g.e., s. 64.

süresini azalttığını (%67), satışları arttırdığını (%65), ve süreç devir süresini azalttığını (%62) belirtmişlerdir.¹⁰⁵

Tablo 3.2. Araştırmaya Göre Bilgi Yönetiminden Algılanan Faydalar

Algılanan Faydalar	Yüzdesi
Karar verme sürecindeki iyileşme	%89
Müşterilere karşı sorumluluklarda iyileşme	%84
Çalışanlar ve operasyonların verimliliğindeki iyileşme	%82
Yeniliklerdeki gelişme	%73
Ürünler/hizmetlerdeki iyileşmeler	%73

Bazı organizasyonlar kendilerine uygun bilgi yönetimi uygulamalarını bulmak için çabalamalarına rağmen, bu konuda lider şirketler, organizasyon içindeki geniş bilgi depolarını resmi ve stratejik olarak yönetmeye başlamışlardır. Bu şirketler resmi bilgi yönetimi işleri oluşturmakta ve hat ekiplerine veya ilgili destek gruplarına liderlik yapmak için yöneticiler tahsis etmektedirler. Örneğin, General Electric’de bir Öğrenme Müdürü vardır, Monsanto’da Bilgi Yöneticisi Başkan Yardımcısı vardır, ve Dow Chemical’da Entellektüel Varlıklar ve Sermaye Müdürü için bir pozisyon yaratılmıştır. Son araştırmalara göre Fortune 500 şirketlerinin %42’sinde bir Bilgi Müdürü vardır.¹⁰⁶

21. y.y.da başarılı organizasyonlar rekabetçi, değişimlere hızlı ayak uyduran ve değişimlere öncülük eden, piyasada önder ve doğasında global olabilen şirketlerdir. Stratejik avantaj elde etme, organizasyona rekabet üstünlüğü ve stratejik başarı sağlayacak bilgiyi yaratmasına imkan tanıyan yeni bir tip organizasyon yapısı gerektirir. Diğer kaynaklar gibi bilgi, küresel pazarda organizasyonun hayatta kalması ve başarısı için kritik bir kaynak olarak görülür. Organizasyonlar bilgiyi yaratma ve değerli bir varlık olarak bilgiyi yönetmek için gerekli mekanizmaya sahip

¹⁰⁵ Housel ve Bell, a.g.e., s. 64.

¹⁰⁶ Housel ve Bell, a.g.e.,s. 65.

olmalıdırlar. Ancak halen birçok organizasyon bilgi yönetimi faaliyetlerine resmi olarak veya bilinçli olarak gerekli önemi vermemektedirler. Bu ilgisizliğin nedeni, birçok organizasyonun bilgi yönetimi konseptini anlamakta zorlanmalarıdır. Çoğu lider bilginin stratejik önemini ve bilgi varlıklarının yönetilme ihtiyacının farkındadır ancak bilgi tabanlı organizasyonlar yaratmak kolay bir iş değildir. Bu bölümde bilgi organizasyonu oluşturmak ve bilgi yönetimi stratejilerini başarı ile uygulamak için gerekli olan lojistik unsurlar incelenecektir.

3.1. BİLGİ YÖNETİMİ İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİCİLERİ

Bilgi ve bilgi çalışanlarının yönetimi birçok değişik araçları ve uygulamaları kapsar. Bilgiden faydalanmanın ve bilgiyi kullanmanın, birçok farklı yöntemi vardır, onu enformasyon ve iletişim teknolojileri sistemleri içine kodlayarak veya organizasyon süreçleri ve yöntemleri içine sokarak kullanmak gibi. Ancak bilgi, onu yaratan, paylaşan ve kullanan çalışanlardan ayrılamaz. Bu nedenle bilgi çalışanlarının nasıl yönetildiği, organizasyonun performansının önemli bir göstergesi olacaktır. Bilgi işçilerinin işletme stratejisi için kritik öneme sahip ve aynı zamanda yönetilmesi oldukça zor olan ve onları diğer çalışanlardan ayırt eden özelliklerini tanımlamak gereklidir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:¹⁰⁷

- Bilgi çalışanları işletmenin doğrudan doğruya üretken bir gücünü oluşturur.
- Bilgi çalışanlarına yapılan yatırım, sadece işçilik maliyeti değil, işletmeye yapılan bir yatırımdır.
- Bilgi çalışanları üretim ve dizayn süreçlerini tekrar organize etme kabiliyetleri ile işletmeye tasarruf sağlarlar,
- Bilgi işçileri potansiyel olarak girişimci ruha sahiptirler.

Bu özellikler organizasyon içinde insan kaynakları yönetimi açısından değişik anlamlara gelmektedir. Bilgi işçilerinin seçim süreci, bireyin ve bilgi işçileri grubundaki diğer üyeleri arasındaki doğru uyumu sağlama üzerine yoğunlaşır. Ayrıca, bilgi işçilerinin uzmanlıkları organizasyona doğrudan fayda sağladığından,

¹⁰⁷ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 69.

bilgi işçilerinin eğitimi ve gelişimi, bir masraf olarak değil bir yatırım olarak görülmelidir. Organizasyonlar uygun bilgi işçilerini işe almayı ve onları işte tutmayı başarsa bile, onları işlerinde nasıl motive edileceği sorusuna da cevap bulunmalıdır. Bilgi işçileri mevcut işlerini uzun dönemli kariyer merdiveninin bir basamağı olarak görürler. Bilgi işçileri için aldıkları maaş, sahip oldukları tecrübe ve gelişimlerinin kariyerine sağlayacağı faydalardan daha az önemli olabilir. Ayrıca yöneticiler bu işçilerin çalışmalarında hem maddi hem de manevi ödüllerle ilgilendiklerinin farkında olmalıdırlar. Manevi ödüller; statü, saygınlık ve diğer çalışanlar tarafından kabul edilme olabilir. Bilgi işçileri için dört farklı motivasyon aracı vardır:¹⁰⁸

- Kişisel gelişme : sahip oldukları potansiyelin tam olarak farkına varmaları için bireylere fırsat sunma.
- Çalışma özerkliği : bilgi işçilerinin görevlerini başarabilecekleri bir çalışma ortamı sağlama.
- Görevleri başarma: yüksek kaliteli işleri başarmadan kaynaklanan bir anlayış.
- Parasal ödüller : bilgi işçilerinin işletme başarısına olan katkıları için verilen ödüdür ve onların başarılarını simgeler.

Bu motivasyon faktörleri insan kaynakları ödül politikalarının, kariyer gelişiminin ve çalışma planının bireylerin tavırlarını nasıl etkileyeceğini gösterir. Bilgi işçilerinin motivasyon ve tavırlarını etkilemede diğer önemli hususlar, kurumsal kültürün ve sosyal kimliğin önemini vurgulamaktır. Kurumsal kültür, bilgi işçilerini organizasyon çalışanları ile sosyal olarak kaynaştırmada yardımcı olur ve oldukça özerk ve kişisel işlerle uğraşan çalışanları büyük bir ekibin parçası gibi hissetmelerini sağlar. Aynı şekilde bilgi işçilerinin yaptıkları çalışmalar sayesinde elde ettikleri sosyal kimlikler –seçkin bir ekibin üyesi olarak hissetme- de motivasyon ve çalışanları işte tutmada önemli bir rol oynar.¹⁰⁹

İdari otoriteye dayanan geleneksel emir komuta şeklindeki yönetim anlayışı, bilgi işçilerini yönetmede başarılı olamayacaktır. Çünkü bu yönetim anlayışı bilgi

¹⁰⁸ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 70.

¹⁰⁹ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 71.

işçilerinin çalışmalarında kullanma ihtiyacı duydukları özerkliği engelleyecektir. Yöneticilerin bilgi işçilerinin özerkliğini, şirketin faydası ve çalışanların motivasyonu için kullanmanın yollarını bulmaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin etkileri üzerinde yapılan çalışmalar, yönetim için iki ana problemi öne çıkarmaktadır. Bu problemler; insan kaynakları yönetimi politikalarını, bilgi çalışanlarının farklı özellikleri ile *uyumlu hale getirmek* ve organizasyonun performansını arttırmak için insan kaynakları yönetimi ile bilgi yönetimi arasında *bağlantıyı sağlamaktır*. İlk problem, bilgi işçilerinin motivasyon karakteristiklerine ve kariyer basamaklarına duyarlı olmayı gerektirir. İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarını, belirli bir grubun karakteristiklerine göre şekillendirmek kolay olmayabilir. Çünkü bu politikalar genellikle organizasyon için bir bütün olarak standart hale getirilmiştir. Küçük organizasyonlarda veya büyük oranda bilgi işçilerinden oluşan organizasyonlarda bunu başarmak nispeten daha kolay olabilir. Bununla birlikte, talebin büyük olduğu bilgi işçilerini işe alma ve onları işte tutabilmenin önemi, İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları ve uygulamaları için önemli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bunu başarabilmek, bu tür politikaları tasarlama ve uygulamada önemli ölçüde esnek olmayı gerektirir.¹¹⁰

Bilgi yoğun işletmeler rekabet avantajı elde etmek için fiziksel sermayeye değil insan sermayesine yani çalışanların entellektüel sermayesine güvenirliler. Bu tip şirketlerde çalışanların bizzat kendileri üretime katkı sağlayan unsurlardır. Bu nedenle, işletmenin sahip olduğu bu uzman çalışanları geliştirmek ve güçlendirmek, muhtemelen bu işletmelerdeki yöneticilerin karşılaştığı en önemli stratejik konulardır.¹¹¹

Bir işletmede bilgi yönetimi işi sadece belli bir grubun omuzlarına yüklenmiş bir faaliyet olarak görüldüğü takdirde bu işte başarılı olmak imkansızdır. Bilgi yönetimi işi işletmeden en üst yöneticiden en alttaki çalışanlara kadar herkesin işi olarak görülmesi ve herkesin görevinin bir parçası olarak bu işi algılaması başarının

¹¹⁰ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 85.

¹¹¹ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 25.

en önemli unsurlarından biridir. Tabiki belirli birtakım insanların da bilgi yönetimi işini şirketin geneline yaymak üzere görevlendirilmeleri gerekecektir.

Chaparral Steel işletmesi örneği oldukça etkileyicidir. Bu şirket başarılı ve küçük bir çelik üreticisidir, bilgiye öncelik verilmesinin pek beklenmeyeceği bir iş alanında faaliyet gösterir. Ne var ki Chaparral'da her çalışana bir bilgi işçisi gözüyle bakılır. Üretimde çalışan çelik işçileri müşterileri ziyarete giderek gereksinimlerini daha iyi anlamaya çalışır, kendi iş alanları ile ilgili seminerlere katılır ve üretim deneyleri yaparlar. Kurulustaki herkesten yeni fikirler gelir. Bilgi işi bazı insanların düşünmelerini, diğerlerinin ise yalnızca söyleneni yapmalarını isteyecek şekilde bölünmemiştir. Chaparral'da organizasyon yapısı dikkati çekecek kadar düzdür, hem resmen öyledir hem de gerçekten öyle işler. Şirketin kendine özgü bir çıraklık programı vardır, üretimde çalışan tüm işçiler hem sınıf hem de iş başı eğitimlerini kapsayan bu programa katılır. Çalışanlar risk almaları için desteklenir. İşe almalarda adayların becerilerine ve öğrenmeye ilişkin tavırlarına bakılır. Geliş gidiş saatleri kontrol edilmez, cömert bir kar paylaşım sistemi vardır. Bu tür yaklaşımlar Chaparral'ın çalışanlarını bilgi kazanma ve bilgiyi paylaşma yönünde motive eder.¹¹²

Eğer bilgi yönetimi sürecinin başarıya ulaşması isteniyorsa işletmeler bilgiyi yakalama, dağıtma ve kullanma işini yürütecek bir dizi rol ve becerileri oluşturmak zorundadırlar. Bir şirketin bilgi yönetimi faaliyetlerini mevcut pozisyonların eline bırakmakla yetinmesini beklemek gerçekçi olmaz. Daha önce vurgulandığı gibi veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insandır. Bilgi yönetimi için özel olarak oluşturulmuş görevlerde belirli sorumluluklar çerçevesinde çalışan elemanlar bu süreci bazı yönleriyle üstlenmektedirler. Bu bölümde bu rollerden bazılarını ve bu rolleri üstlenen insanların sahip olmaları gereken becerileri inceleyeceğiz.

3.1.1. Bilgi Yönetimi İşçileri

Bu bölümde ele alınan ilk bilgi yönetimi rolü bu sürecin günlük işlemlerini kapsamaktadır. Bunlardan bazıları kesinkes teknik işlerdir; Web adresleri için HTML ve Perl yazılarının yazılması, veri tabanlarının biçimlendirilmesi, yeniden

¹¹² Davenport ve Prusak, a.g.e., s.158.

yapılandırılması, Lotus Notes türünden bilgiye yönelik bilgisayar programlarının yüklenmesi ve kullanıcıya destek sağlanması gibi. Ancak salt teknoloji yeterli değildir. Teknoloji uzmanlarının bile bilginin içeriğini başkaları için nasıl çekici kılacaklarını ve bilgi sahibi olanları bunu zengin bir bilgi tabanına katmaları için nasıl ikna edeceklerini bilmeleri gerekir.¹¹³

Bilgi alanında ortaya çıkan yeni görevler arasında en ilgi çekenleri bilgiyi bütünleştirenlerin, kitaplık görevlilerinin, sentezcilerin, raportörlerin ve editörlerin görevleridir. Dürüst olmak gerekirse kendi bilgisini belli bir 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 ekibi harika bir yeni ürün geliştirmiş olabilir ama ekipteki hiç kimsenin projede neler olup bittiğini anlayacak ve bu bilgiyi sisteme aktaracak zamanı, isteği ya da yeteneği yoktur. Bu yüzden kuruluşların bilgiyi, ona sahip olanlardan çıkarıp alacak, belli bir biçime kavuşturacak ve zaman içinde koruyacak ya da geliştirecek insanlara gereksinimleri vardır.¹¹⁴

Bilgi yönetimi alanındaki görevlerin sayısı hızla artmaktadır. Anderson Consulting'de iki yüzden fazla bilgi yönetimi görevi vardır. Ernst & Young, McKinsey ve IBM Consulting de bu sayıya yakındır. Coca Cola kırk adet bilgi yönetimi görevi belirlemiştir. Hewlett-Packard'da ise bu sayı yirmi civarındadır. Bu yeni gelişmekte olan alanda karşılaşılacak güçlüklerden bir tanesi bu görevleri yürüten insanların birbirlerini tanımaları ve bir meslek topluluğu meydana getirmeleridir. Bilgi işindeki görevlerin değişik 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 sentezini yapacak beceriye sahiptir. Aynı şirkette bir de "bilgi idarecileri" vardır ve görevleri diğerlerinin ürettiği bilgiyi yakalamak, depolamak ve korumaktır.¹¹⁵

¹¹³ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.158.

¹¹⁴ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss.158-159.

¹¹⁵ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.159.

Bazı şirketler bilgi yönetimi işçilerini hat çalışanları arasından seçip alırlar. Örneğin Ernst & Young'da belli endüstri ya da uygulama alanlarında bilgi depoları oluşturup bunları devam ettiren çalışanlar o alanlarda görev yapmış olan danışmanlardır. Her birinde bir ya da iki yıl kalarak değişik bilgi yönetimi rollerini üstlenirler. Bu uygulama ile bilgi yönetimi işçilerinin "profesyonel" bilgi biçimlendirme ve yazma becerilerine sahip olmasalar bile konuları ile ilgili konuşabilmeleri sağlanmış olur.¹¹⁶

3.1.2. Bilgi İşçilerinin Özellikleri

Bilgi işçileri genel olarak çalışmalarında önemli ölçüde özerklik isterler. Genellikle yaratıcılık ve problem çözme ile karakterize edilen çalışma ortamı, özerkliği gerektirir. Diğer çalışanlardan farklı olarak, bilgi işçileri organizasyonun en önemli üretim faktörü olan bilgiye sahiptirler. Bu nedenle özerklik umarlar ve talep ederler. Bilgi işçilerine, diğer işçilerden farklı kılan özellikleri nedeniyle, onlara "altın yakalı" işçiler terimi kullanılmaktadır. Bu terim bu işçilere, mükemmel çalışma şartları sağlayarak özenle yönetilmeleri gerektiği anlamına gelir.¹¹⁷

Bir bilgi operasyonunun başarısında entellektüel sermayenin temel bir unsuru olan bilgi çalışanlarının çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışanların mükemmel performans göstermesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması ya da bu özellikleri geliştirmesi gerekir:¹¹⁸

- **İnsiyatif almak** : belirlenen işin üstünde ve ötesinde sorumluluk kabul ederler, ek aktiviteler için gönüllü olurlar ve yeni fikirler geliştirirler, girişimcidirler.
- **Bağlantılar kurmak** : genellikle uzmanlıklara sahip çalışma arkadaşları ile doğrudan ve hemen bağlantı kurarlar. İhtiyacı olanlarla bilgiyi paylaşırlar.
- **Kendini yönetmek** : kendi iş programını, zamanını, performans düzeyini ve kariyer gelişimini kendileri düzenlerler.

¹¹⁶ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 160.

¹¹⁷ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 28.

¹¹⁸ Barutçugil, a.g.e., ss. 148-149.

- **Takım çalışması** : iş aktiviteleri için ortak sorumluluk kabul ederler. Çabaları koordine eder ve iş arkadaşlarıyla ortak amaçlara ulaşmak için çalışırlar.
- **Liderlik** : ortak amaçlar üzerinde görüş birliği sağlar, ortak anlayışı geliştirirler. Amaçları elde etmek için ilham verir, model olur ve yönlendirirler.
- **İzleyicilik** : amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olurlar. Yalnızca yönetimin talimatlarına dayanmayıp, kendi konularında düşünür ve kararlar verirler.
- **Organizasyonel duyarlılık** : bireysel ya da grupta ilgili olsun, organizasyonda birbiriyle rekabet eden çıkarlar arasında işbirliğini arttıracak, çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlarlar.

Hangi düzeyde olursa olsun iyi bir bilgi işçisinin biçimlendirilmiş bilgi, teknik ustalık, profesyonel deneyim gibi “*sert*” becerilerle, “*daha yumuşak*” özellikleri (bilginin kültürel, politik ve kişisel yönleriyle iyice anlamış olmak) birleştirmeyi başarmış olması gerekir. Herkesin her konuda uzman olması şart değildir ama bilgi kullanıcılarıyla yakın çalışanlar için bu özel bir önem taşır. Bilgi yönetimi ekipleri en azından bu yönelimleri bünyelerinde birleştirmeli ve ekibin her üyesi tüm bu becerilerin gerekli olduğunu bilip birbirlerine saygı göstererek işlerini yürütmelidir.¹¹⁹

Bilgi organizasyonunda bir çalışan, sürekli özgün sorunlarla ve yeni durumlarla karşılaşacağından etkili olabilmek için ileri düzeyde gelişmiş sorun çözme becerilerine ve karar alma yeteneğine ihtiyaç duyar. Gerektiğinde analitik, gerektiğinde yaratıcı düşünme yoluyla sorunları ele alabilme ve aldığı kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilme, bilgi işçilerinden beklenen temel yetkinliklerden biridir.¹²⁰

İşverenlerin, en yetenekli çalışanlarının ne yapmak istediklerini ve en iyi

¹¹⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 159-160.

¹²⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 149.

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 kolayca terk edebileceklerini ve bunun pahalıya patlayacağını düşünmektedirler. Mavi yakalı işçilerin aksine, bilgi işçilerinin iş gereksinimi, işin onlara gereksinimden daha azdır. Kolayca kapıdan çıkıp gidebilirler ve bunun yapmaktadırlar da. Bilgiye dayalı yeni sektörlerde performans, giderek artan bir 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.¹²¹

İşletmeler bilgi işçilerinin yeteneklerine güvenmek; yaratıcılıklarına ve hayal güçlerine değer vermek zorundadırlar. Bunu sağlamak için artık yönetim şekilleri de değişmektedir. Artık yönetim tarzı emretmek, talimat vermek yerine danışmanlık yapmak ve cesaret vermek olarak değişmiştir. Bilgi işçileri konuşmak konusunda cesur olmaları gereklidir ama, konuşup konuşmadıkları içinde buldukları şirket kültürüne bağlıdır.

3.1.3. Bilgi Projeleri 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 olan adaylar tercih edilecektir. İdeal bir bilgi projesi yöneticisi bilginin yaratılmasını, dağıtımını ya da kullanımını gerektirmiş bir iş geçmişine sahip olmalıdır. Bilgi projesinin yöneticisi

¹²¹ Peter Drucker, "Bilgi işçileri", *Executive Excellence*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti., 2001, ss.14-15.

aşağıdakiler gibi tipik proje yönetimi fonksiyonlarını yürütecektir:¹²²

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

Bilgi projelerini yönetmek yalnızca proje yönetmekten ibaret değildir. Bu görev teknolojik, psikolojik ve yapılan işe ilişkin bilgilerin olağanüstü bir şekilde kaynaştırılmış olmasını gerektirir. Bu gibi projeleri yönetenler Web ile ulaşılan veri tabanları, kendi kendini yöneten ekipler, bilgi yapıları ve ücret sistemleri konusunda da aynı ölçüde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdırlar.¹²³ Belli bir bilgi girişiminde çalışan bilgi işçilerinin özellikleri ne olursa olsun bilgi projesinin yöneticisi onların dilini konuşabilmeli ve değer sistemlerini anlayabilmelidir.

Proje yöneticisinin eldeki bilgi yönetimi projesinin özelliklerine bağlı olarak başka tür çalışmalar da yapması gerekebilir. Örneğin eğer proje bilginin depolanmasına yönelik ise yöneticinin bilginin depolanması için yararlanılacak teknolojinin belirlenmesi, çalışanların deponun oluşturulmasına katkıda bulunmaları için ikna edilmesi ve bilginin tutulmasına yönelik bir yapı oluşturulması gibi işlerle de ilgilenmesi gerekecektir. Eğer proje bilgi aktarımı ile ilgili ise yönetici bu sefer de bilgi paylaşımının hem insanlardan 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.¹²⁴

¹²² Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 161-162.

¹²³ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 162.

¹²⁴ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 162.

3.1.4. Bilgi Yöneticisinin Özellikleri ve Yetkinlikleri

Bir bilgi yöneticisi, farklı görevlerdeki bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karmasına sahip olmalıdır. Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlar arası ilişkiler gibi genel yönetici özelliklerinin yanı sıra bir bilgi yöneticisinde aranacak yetkinlikler şu şekilde sıralanabilir:¹²⁵

- **Kavramsal düşünme** : Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilmek.
- **Savunma** : Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, haklı gösterme, alaycı, şüpheli ve hatta saldırgan kişilerle uğraşabilmek.
- **Proje ve insan yönetimi** : Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği. İnsanları görevlerini yerine getirirken motive edebilme becerisi.
- **İletişim** : Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyonel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilmek.

Şimdi bilgi projesi yöneticisinin, büyük olasılıkla daha önce düşünmemiş olduğunuz bir başka özelliği üzerinde duracağız. Bilgi işinde çalışan yöneticilerin bir parça alçakgönüllü olmaları gerekir. Hewlett-Packard'ın bilgi projesi yöneticilerinden birisi daha da ileriye götürüp "*benliksiz*" olmak gerektiğini söylemiştir. Bilginin duyarlı bir konu olduğunu açıklamış, eğer belli bir bilgi alanının, başında iseniz kendinizi kolayca kuruluşun tek bilgi kaynağı ve bu konuda tek söz sahibi olarak görebileceğinizi belirtmiştir. Tabii bu durumda sizin kadar yetenekli olmayan çalışanları gücendirmeniz ve bilgilerini saklamalarına, çalışmalarınıza ilgi göstermemelerine yol açmanız da çok kolay olacaktır.¹²⁶

3.1.5. Bilgi Müdürü

ABD'deki pek çok ve Avrupa'daki birkaç şirket şimdilerde bilgi yönetimi işinin başına bir Bilgi Müdürü atamaktadırlar. Diğer bazı şirketler ise hem bilgi

¹²⁵ Barutçugil, a.g.e., ss. 147-148.

¹²⁶ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 162-163.

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. Bilgi Müdürünün görevi karmaşık ve çok yönlüdür. Bir kuruluşta Bilgi Müdürü şunları yapmalıdır:¹²⁷

- 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 altyapısını hazırlamalı, işlemlerini sağlamalı ve yönetmelidir.
- Şirket dışındaki enformasyon ve bilgi kaynakları ile ilişkileri yönetmeli ve bu kaynaklarla anlaşmalar yapmalıdır.
- Bilginin yaratılması ve şirket genelinde kullanılması sürecine 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.
- Bilginin değerini ölçmeli ve yönetmelidir.
- Kuruluşun profesyonel bilgi yöneticilerini yönetmeli, bunu onlara bir birlik duygusu aşıl原因arak, profesyonel standartları oluşturarak, kariyerlerini yöneterek yapmalıdır.
- 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.

¹²⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 163-165.

Yukarıda açıklanan bu sorumluluklar arasında Bilgi Müdürünün sahip olması gereken en önemli özellikleri; işletme içinde bilgiye yönelik bir kültür oluşturmak, bilgi yönetiminin etkili ve verimli olarak yürütebilecek bir bilgi yönetimi alt yapısı oluşturmak ve tüm bilgi yönetimi faaliyetlerinin işletmeye ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamak olarak sıralayabiliriz.

Para ile yakın ilişkisi kurulmayan hiç bir 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 belgelendirebilmelidir. Dow Chemical'dan Gordon Petrash yalnızca patentlerin daha iyi yönetilmesini sağlayarak şirketine 4 milyon dolardan fazla tasarruf ettirmiştir.¹²⁸

Bilgi Müdürünün şirket organizasyon şemasındaki yeri incelendiğinde ya tek başına bir üst yönetim pozisyonu olabilir, ya da insan kaynakları veya enformasyon sistemleri fonksiyonları ile birleştirilebilir. Bilgi yönetimi işi ile insan kaynakları ya da enformasyon sistemlerini birleştirmiş ve bir ölçüde başarıya ulaşmış birkaç şirket vardır. Ancak bu fonksiyonların her ikisi de içinde bilginin yer olmadığı çok sayıda sorumluluk içerir. Bilgi yönetimini bunlarla birleştirmek bilginin o kadar da önemli olmadığı ve bu daha geleneksel işlerin öncelikli olduğu duygusunu uyandırabilir. Bu nedenle tek başına bir pozisyon daha uygun olacaktır. Bilgi Müdürlüğü işi önemli ve karmaşık bir görevdir, kendi başına var olacak kadar da anlamlıdır. Dahası, yeni bir pozisyonun ve ona bağlı altyapının oluşturulması kuruluşa önemli bir mesaj gönderecektir. Bilgi yönetimini başka bir fonksiyonla birleştirmek önemini azaltacağı gibi kolayca göz ardı edilmesine de neden olabilir. Bağımsız bir Bilgi Müdürünün de şirketin enformasyon sistemleri ve insan kaynakları yöneticileri ile yakın ilişki içinde olması doğaldır.¹²⁹

Bilginin kritik bir iş kaynağı olduğu kuruluşlarda Bilgi Müdürlüğü rolleri özellikle uygun olacaktır. Profesyonel hizmet firmaları bu özelliğe sahiptir ve çoğu

¹²⁸ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 166.

¹²⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 167-168.

(Ernst & Young, IBM Consulting, Coopers & Lybrand; Booz, Allen & Hamilton ve EDS de bunlar arasındadır) Bilgi Müdürlüğü pozisyonlarını oluşturmuşlardır. Ernst & Young'da Bilgi Müdürü yukarıda açıklanan kurumsal yapıya başkanlık etmesinin yanında bilgiye yönelik bir altyapı geliştirmek amacıyla teknoloji uzmanları ile de çalışır.¹³⁰

Yine de Bilgi Müdürü pozisyonu her şirket için uygun değildir. Bilgi yönetimi işinin oldukça popüler olduğu işyerlerinde bile öyle koşullar olabilir ki bunlar bir Bilgi Müdürlüğü görevinin olmamasını gerektirir. Kurularda merkezîyetçilikten uzak bir organizasyon yapısı var ise merkezde yer alan bilgiye ilişkin bir konum uygun düşmez. Örneğin Hewlett-Packard'da şirketin değişik bölümlerinde bir dizi bilgi yönetimi çalışması başlatılmış olmakla birlikte yöneticiler resmi bir Bilgi Müdürlüğü pozisyonunun şirketin organizasyon şemasına uygun düşüp düşmeyeceği konusunda kuşku duymaktadırlar. Şirket merkezîyetçi olmayan, özerk iş birimlerinden oluşmaktadır ve merkezdeki bir Bilgi Müdürü için bölümlerin bilgi planları ve politikaları üzerinde söz sahibi olmaya çalışmak "HP tarzı" ile uyum sağlayamaz.¹³¹

3.1.6. Bilgi Müdürünün Özellikleri

Kuruluşlarda yeni oluşturulan her pozisyonda olduğu gibi Bilgi Müdürünün de kişisel özellikleri çok önemlidir. Herhangi bir üst düzey yöneticide bulunması gereken genel özelliklerin ve becerilerin yanı sıra, bir Bilgi Müdürünün aşağıdaki niteliklere de sahip olması gerekir.¹³²

- Bilgi yönetimi sürecinin bilginin yaratılması ya da uygulanması gibi bazı yönlerinde zengin bir deneyime sahip olmak.
- Bilgiye yönelik kuruluş yapılarını ve teknolojileri bilmek.
- Profesyonel konumuyla doğrudan ilişkili yüksek düzeyde "bilgi sahibi" olmak.
- İşin başlıca operasyonel süreçlerini bilmek (hatta daha iyisi bunlarda

¹³⁰ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 170.

¹³¹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 171.

¹³² Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 166-167.

kişisel deneyim sahibi olmak).

Bu listeden görüleceği gibi Bilgi Müdürlüğü pozisyonları teknik, insana ilişkin ve finansal 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 köstekleyen kültürel ve davranışsal faktörleri hissetmek arasında iyi bir denge kurmuş olmalıdır.

3.2. BİLGİ YÖNETİMİ TEKNOLOJİLERİ

Teknoloji gerçekte, birçok durumda bilgiyi yönetemez, aksine teknoloji veri ve enformasyona erişim imkanı tanır. Teknolojinin otomatik olarak bilgi yönetimini kolaylaştırdığını söyleyenler ve bilginin sosyal olarak üretildiğini ve karşılıklı etkileşime dayandığını söyleyenler olmak üzere iki model vardır. İkinci yaklaşımda yani bilginin karşılıklı etkileşim ile üretildiği durumlarda, teknoloji hala potansiyel olarak çok önemli olsa da, bilgi yönetimi süreçlerinde ve bilgi işçilerinin çalışmalarını kolaylaştırmada daha sınırlı rol oynar. Organizasyonlar üzerinde yapılan ve şirketlerin bilgiyi yönetmek için gerçekte neler yaptıklarını araştıran bir rapora göre, en önemli dört bilgi yönetimi başlangıç faaliyetinin enformasyon ve iletişim teknolojilerini uygulama ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır –intranetin, veri depolarının, karar destek araçlarının ve groupware’in yaratılması gibi.¹³³ Bu araştırmanın sonucu, gelişmiş teknolojik araçlarının (intranets, e-mail, groupware, veri depoları gibi) bilginin yakalanmasına, depolanmasına ve paylaşımına yardım edebileceğine inanıldığını göstermektedir.

Bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ama “bilgi teknolojisi” kesinlikle bilgi yönetiminin bir parçasıdır. Gerçekten de Lotus Notes ve “World Wide Web” gibi yeni teknolojiler bilgi yönetimi hareketini hızlandıran araçlar olmuşlardır. Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamasıdır. Enformasyon teknolojisi bireyin ya da grubun bilgisinin ortaya

¹³³ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 102.

çıkarılıp biçimlendirilmesini, sonra da dünya genelinde kuruluşun diğer çalışanlarına ya da ortakları tarafından kullanabilmesini sağlar. Teknoloji bilginin sıralanmasına ve hatta üretilmesine yardımcı olur.

Şirketler ilk olarak, sahip oldukları açık bilgiyi toplamak, saklamak ve paylaşmak için groupware uygulamalarını kullanmaktaydılar. Güçlü bir bilgi tabanı belirli bir etkinlik seviyesine ulaştığında ise, şirketler örtülü bilginin transferine yardımcı olmak maksadıyla intranet, internet ve extranet, e-posta, video konferans ve telekonferans araçlarını kullanan işbirlikçi teknolojileri uygulamaya başladılar.¹³⁴ Bugün bilgi yönetimi teknolojileri Notes ve Web'in çok ötesinde çeşitli değişik teknolojileri kapsamaktadır. Şirketler bilgi yönetimi hedeflerine uygun olarak teknolojilerini seçmektedirler. Bu bölümde bir şirkette bilgi yönetimi için oluşturulan alt yapı teknolojilerinden bahsedilecektir.

3.2.1. Bilgi Yönetimi İçin Bir Altyapı Kurma

Bir işletmede bir bilgi yönetimi programına başlanılacaksa, öncelikle altyapıyla ilgili birçok önemli husus dikkate alınmalıdır. Altyapı varlıklarının, yönetim felsefesi, işletme kültürü, yönetim ve iş süreçleri, finansal ilişkiler, metodoloji ve enformasyon teknolojilerini içeren geniş bir kapsama alanını vardır. Bunlara örnek olarak; riski değerlendirme metodolojileri, bir satış gücü yönetim metotları, finansal yapılar, piyasa veya müşteriler hakkındaki enformasyon veri tabanları, e-posta ve telekonferans sistemleri gibi iletişim sistemleri verilebilir. İlk olarak dikkate alınması gereken husus yönetim felsefesi, işletme kültürü ve yönetim süreçleri arasındaki ilişkidir. Yönetim felsefesi ve işletme kültürü birbiriyle sinerji içinde olmalıdır. Yönetim süreçleri, işletme kültürüne yönetim felsefesini yerleştirmeyi mümkün kılar. Bu nedenle bir bilgi paylaşım programı, yönetim felsefesi ve işletme kültürü ile uyumlu olmalı ve başarılı olmasını sağlayacak yönetim ve iş süreçlerini içermelidir. Bir bilgi yönetimi programı aşağıdakiler sağlanmadan uygulamaya konmamalıdır:¹³⁵

- Program tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

¹³⁴ Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 210.

¹³⁵ Brooking, a.g.e., ss. 125-128.

- Bilgi yönetimi sistemi uzun ömürlü olmalıdır.
- Bilgi yönetimi ölçülmeli ve izlenmelidir.
- Kurumsal hafıza işletmenin önemli bir varlığı olmalıdır.

Yönetim felsefesi çalışanların bilgi yönetimine olan tutumunu belirler. Şirketin genel müdürü sadece bilgi yönetimi programına katılmakla değil aynı zamanda onu öğretme görevini de üstlenmelidir. İnsan kaynakları planlaması, eğitim programları, ücret politikası gibi süreçler bilgi yönetimi için gerekli olan kültürü kuvvetlendirir. Başarılı bir kurumsal bilgi yönetimi programını geliştirmede en etkili unsurlardan biride *işbirlikçi teknolojilerdir*. Bu teknolojiler, bireyleri enformasyona ve en önemlisi bireyleri bireylere bağlar. Bu kategoride kullanılan en yaygın teknolojiler şunlardır¹³⁶:

3.2.1.1 İnternet/intranet :

Bir bilgi programının ilk faaliyeti genellikle bir internet sistemi kurmaktır. İnternet kullanıcılara istedikleri bilgiye, istedikleri zamanda ve istedikleri yerden kolayca ulaşma imkanı tanır. Konu uzmanları ve kütüphane çalışanları gibi bilgi editörleri tarafından sağlanan aktif enformasyon yönetimi sayesinde enformasyon biçimsel ve konuyla alakalı olarak düzenlenebilir. Bugün internet sadece basit bir web sayfası olmaktan ötedir. İnternet; e-posta, tartışma grupları, multimedya sunumları, Web konferansları, ilan sayfaları, bilgi yaratma ve paylaşımı için tüm önemli araçları içerir.

Web'in büyük oranda başarı kazanmasının en önemli nedeni fiziksel konumunuz ne olursa olsun istediğiniz içeriğe ulaşabilme olanağıdır. Gelecekteki teknik gelişmeler, örneğin daha hızlı ve daha gelişmiş arama motorları internetin büyük olasılıkla daha iyi bir bilgi kaynağı haline getirecektir. Web teknolojisini bilgi yönetiminde kullanmayı planlıyorsanız (özellikle biçimsel, belgelendirilmiş bilginin aranması ve bulunması) bunun için gereksinimiz olan tek şey Web arayıcısı ve servis sağlayıcı programı değildir. Enformasyonu yakalamak, depolamak ve geniş bir kullanıcı grubunun erişimini sağlamak için karmaşık bir araçlar dizisi gereklidir.¹³⁷

¹³⁶ Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., s. 76.

¹³⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 187-188.

3.2.1.2 Groupware/Lotus Notes :

Lotus Notes gibi Groupware uygulamaları internet üzerinden ve internetin ötesinde bazı özellikler sunar. Groupware, tartışma veri tabanları, özellikle mobil çalışanlar tarafından uzaktan erişim için faydalı değişik güvenlik seviyeleri gibi imkanlar sunar. Notes'un özellikle içinde "alınan dersler" biçiminde uygulamaları bilgi yönetiminde mükemmel bir araçtır. Lotus'un "Domino" Web arayıcısı bilginin Notes'ta yaratılıp sonra Web üzerinden dağıtılmasına olanak tanır. Profesyonel hizmet ve danışmanlık şirketleri Notes'u bilgi yönetimi aracıyla ilk kullananlar arasında yer alır. Bu şirketler hizmet ettikleri müşterilerine ilişkin çok geniş bilgi depolarına sahiptirler. Notes'un kopyalama özelliği uzaktaki bir şirket elemanının ilgilendiği veri tabanlarına yeni eklenmiş maddelerin tümünü alıp sonra sistemden çıkararak bunlar üzerinde çalışabilmesine olanak tanır.

3.2.1.3 Video Konferans Araçları

Masa üstü video konferans sisteminin gelişmesi ile değişik yerlerdeki bilgi işçileri, bir telekomünikasyon bağlantısı üzerinden yüz yüze konuşma imkanı bulurlar. Video konferans sistemi hatta telefon biçimsel bilgiyi yakalayamaz ama insanların suskun bilgiyi birbirlerine aktarmaları konusunda oldukça etkilidir. BP video konferans sistemi ile daha iyi iletişimi ve daha yüksek seviyede güveni tesis edebilmiştir. Denizdeki birçok petrol kuyusundaki birçok problemi video konferans sistemi ile ilgili uzmanı helikoptere bindirip olay yerine göndermeksizin çözebilmektedirler.

3.2.1.4 Bilgi depoları

Teknolojinin bilgi yönetiminde kullanılmasına ilişkin yaklaşımlar arasında en çok bilinenlerden biri biçimsel, açık bilginin depolanmasıdır, ki bu genellikle belge biçiminde olur. Bu tür bilgi depoları basılı malzemelerin bilgisayarlarda tutulan veri tabanları olarak yıllardır kullanılmaktadır. Geniş bir bilgi deposu için verilebilecek en iyi örnek internettir. Bilgi depolarını yönetmekte kullanılan en önemli iki araç Lotus Notes ile internet tabanlı Web'lerdir. Bugün birçok kuruluş hizmet ettikleri müşterilerine ilişkin geniş bilgi depolarına sahiptir. Sequent Şirketinin geliştirdiği Web tabanlı bir enformasyon ve bilgi deposu olan Sequent Corporation Electronic

Library (SCEL) zaman içinde şirketin misyon bildirisinden şirkette o gün öğle yemeğinde ne olduğuna kadar her türlü ve enformasyon ve bilginin bulunabileceği bir markete dönüşmüştür.¹³⁸ Ancak bilgi depolarını gereksiz bilgilerle doldurmak iyi bir fikir değildir. Bilgi depolarındaki bilginin kolayca arayabilmek ve bulabilmek için, bilgi depoları içindeki bilgi için kullanılan terimler ile arama yapan kullanıcıların kullandıkları terimler arasında bağlantı kuran bir “kavramlar sözlüğü” bulunmalıdır.

3.2.2. Bilgi Tabanlarını Yaratma

Organizasyonlar örtülü bilgiyi erişilebilir yapacak bir altyapı yaratmada sorunlarla karşılaşır. Organizasyonlar, bir bilgi döngüsü oluşturabilmek ve bilgiyi organizasyon geneline yayabilmek için ortak bilgi yönetimi stratejik hedeflerini belirlemeye başlamışlardır ancak halen örtülü bilgi ile olan bağlantı gerçekleşmesi zor bir unsur olarak görülmektedir. Örtülü bilginin önemine rağmen, şirketler başlangıç olarak bir açık bilgi tabanları oluşturma işine odaklanmaktadır. Bunun nedeni açık bilgi tabanları, şirkette halen bir şekilde mevcut olması ve açık bilginin değerini arttırmada ve herkes tarafından erişilebilir yapmada teknolojinin daha yardımcı olmasıdır.¹³⁹

Bilgiyi veri tabanları içine sokmak, onu etkin olarak enformasyon formatı içine koymaktır. Bilgi tabanı gerçekte bilgi ile alakalı bir veri tabanıdır. Veri tabanı formatı, yayınlanabilme, kolay erişim, hızlı dağıtım gibi açık avantajlara sahiptir. Bununla birlikte veri tabanları, enformasyon ile bilgiyi ayırt eden, içerik zenginliği, insan kavrayışı ve örtülü bilgi gibi kilit unsurları dışarıda bırakır. Bu nedenle etkin bilgi paylaşımı veri tabanlarından farklı bir şeye ihtiyaç duyar. Geleneksel veri tabanlarına “bilgi tabanlı” içerikler ekleyerek daha yararlı yapabilmeyen birçok yolu vardır.¹⁴⁰

¹³⁸ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 187-189.

¹³⁹ Clarke ve Rollo, a.g.e., s. 209.

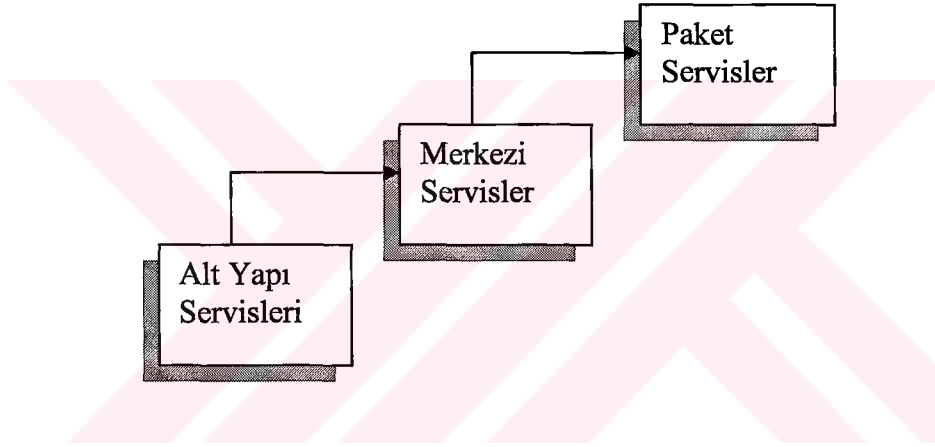
¹⁴⁰ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 75

- Veri tabanlarına yapılan bireysel girdilere içeriksel enformasyon ekleyerek. Bu enformasyon daha önce nerelerde kullanıldı? Bu enformasyonu kullanırken hangi faktörleri dikkate almalıyız?
- Enformasyonun kalitesini onaylayarak. Enformasyon kullanıldıktan sonra, kullanıcılar tarafından enformasyonun uygunluğu, doğruluğu ve sağladığı yardım konusunda yorumlar eklenmelidir.
- Standart kalıplar ve formatlar kullanarak. Formata aşına olmak ve aranan bilgiyi tam olarak nerede arayacağını bilmek bilgiye ulaşımı kolaylaştırır.
- Anlaşılır bir navigasyon yardımı sağlayarak. Kullanıcılar her zaman bilgi alanı içinde nerede olduklarına dair iyi bir hisse sahip olmalı ve ilgi alanlarına kolayca gidebilmelidirler.
- Terimlerin eş anlamlarını içeren bir kavramlar sözlüğü kullanarak. Bir kelime ile yapılan sorgulamalarda otomatik olarak veri tabanında farklı terminoloji ile temsil edildiği eş anlamlı diğer kelimeleri de çıkartarak kullanıcılara kolayca ulaşmalarını sağlamak.
- Kullanıcı merkezli enformasyon sağlayarak. Kullanıcı merkezli bakışta, bilgi durumlara veya problemlere göre düzenler. Örneğin, Siemens'te mühendislik problemleri veri tabanı vardır ve kullanıcılar hiyerarşik bir problem ağacı yardımıyla problemlere ulaşabilirler.
- Enformasyonu sağlayan kaynak hakkında detaylı bilgi vererek. Böylece kullanıcı bu enformasyonu sağlayan kişiyle doğrudan temasa geçebilir.
- Bir uzman veri tabanı sağlayarak.
- Multimedya araçları ilave ederek. Örneğin, BP veri tabanlarında uygulamaları ve uzmanlarla röportajları içeren video klipler kullanır.

En iyi “bilgi tabanları” genellikle bilgi merkezlerinde veri tabanı yardımcısı görevinde çalışan insan unsurunu da kullanır. Bu danışmanlar kullanıcı ile bilgi tabanı arasında bağlantıyı sağlarlar. İyi bir bilgi merkezi danışmanı sorgulamanın içeriğini, işin doğasını, müşterinin işini, onların değişen ihtiyaçlarını ve üslubunu anlayabilmelidir. Ayrıca kaynağa ve onun kalitesine ve konuyla ilgisine ait iyi bir bilgiye sahip olmalıdır.

3.2.3. Bilgi Servisleri

Bilgi servisleri bilgiyi işlemek üzere yapılan faaliyetler ve görevleri içerir. Bilgi servisleri e-posta, internet, veri madenciliği ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi araçları kapsar. Bu farklı servisleri anlamlı hale getirebilmek için, bilgi servisleri üç ana kısma ayrılır; *alt yapı servisleri*, *merkezi servisler*, *paket servisler*. Bu servisler birbiri üzerine inşa edilirler. Paket servisler merkezi servisleri kullanır, merkezi servisler de alt yapı servislerini kullanır. Örneğin merkezi servisleri sağlayan yazılım, alt yapı servislerine bağımlıdır. Her ana servis tipi, bilgi yönetimi araçlarını destekleyen birçok ana veya tipik servisler içerir. Bu üç bilgi servisi aşağıda açıklanmıştır.¹⁴¹



Şekil 3.1. Bilgi Yönetimi Araçları Tarafından Sağlanan Ana Bilgi Servisi Türleri

3.2.3.1 Alt Yapı servisleri

Alt yapı servisleri genellikle herhangi bir bilgi yönetimi çözümünü gerçekleştirmek için gereklidir. Beş temel altyapı servisi aşağıda verilmiştir: ¹⁴²

- **İletişim Servisleri** : Kullanıcılar arasında, e-posta, dosya transferi, sohbet odaları ve benzeri araçlar yardımıyla elektronik haberleşmeyi sağlar.
- **İşbirlikçi Servisler** : Grup elemanlarının, “online” toplantılar, tartışma grupları, ilan tahtaları gibi araçlar ile iletişimine izin verir.

¹⁴¹ Housel ve Bell, a.g.e., ss. 112-113.

¹⁴² Housel ve Bell, a.g.e., s. 113.

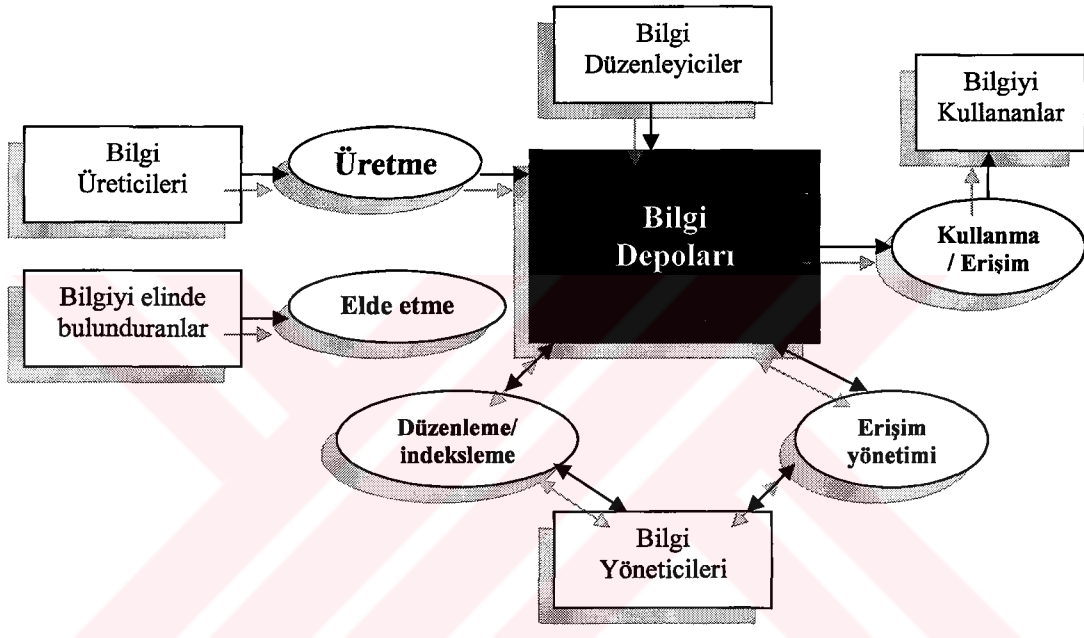
İletişim servisleri üzerine kurulan bu servisler, ayrıca groupware ve en iyi bilinen örneği Lotus Notes olarak da bilinir.

- **Çeviri Servisleri** : Bilgiyi bir dosya formatından diğer bir formata veya bir dilden başka bir dile çevirir.
- **İş Akışı Yönetim Servisleri** : İş akışlarını tanımlar ve online olarak iş akışlarının icrasını ve kontrolünü sağlar. Tipik uygulamalar, kullanıcıların alt görevlerin icrasına ve sonuçları girmesine ve diğer alt görevlerin durumlarını görmesine izin verir. İş akışı yönetim servisleri işbirlikçi servisler üzerine inşa edilir.
- **İntranet ve Extranetler** : Diğer alt yapı servislerini içerir. “Extranet”ler bir organizasyondan diğer organizasyonun içeriklerine ve servislerine erişimi sağlayarak birçok organizasyonu birbirine bağlarken, intranetler, belirli organizasyonlarla sınırlı Web tabanlı uygulamalardır. Hem intranet hem de extranetler diğer alt yapı servislerini genişletir veya bir araya toplar ve kullanıcı yönetimi, kişiselleştirme, konfigürasyon gibi ilave servisler ekler.
- **Akıllı Aracılar** : Kullanıcı adına görevleri yerine getirebilen yazılım uygulamalarıdır. Bu araçlar talep üzerine bilgi sağlamanın ötesinde, önceden belirli çevresel inceleme metotlarına dayanarak belirli kararları verirler. Ayrıca ilgili verileri bir araya toplayarak özetleyebilir ve bunları karar vericilere sunmadan önce bazı sentezler yapabilirler. Akıllı araçlar, aynı çalışma ortamındaki bir kullanıcı ile işbirliği yaparak personel yardımcıları gibi çalışan “arayüz araçları”, Geniş Alan Ağında dolaşan ve diğer sunuculardan enformasyon toplayan “mobil araçlar”, dağılmış kaynaklardaki enformasyonu yönetme, kullanma ve karşılaştırmaya yardımcı olan “enformasyon/internet araçları” ve içinde bulunduğu ortama yanıt veren “reaktif araçları” içerir.

3.2.3.2 Merkezi Servisler

Merkezi servisler, açıkça ve doğrudan bilgi depolarına erişimi sağladıklarından, bilgi yönetimi çözümlerini tanımlarlar. Şekil 3.2. bu merkezi servislerin bir bilgi deposunu yaratma, düzenleme ve kullanma süreçleri etrafında nasıl kurulduklarını gösterir. Merkezi servisler, değişik merkezi süreçleri, bilgiyi

üretenleri, sahip olanları, düzenleyenleri ve kullananları içeren değişik rolleri olan insanları ve sistemleri kapsar. Bilgi üreticileri bilgiyi yaratırken, bilgiye sahip olanlar bilgiyi diğer kaynaklardan öğrenirler. Bilgiyi düzenleyenler kütüphaneciler gibi çalışır ve bilgi üreticilerine bilgiyi, kullanıcılar tarafından yeniden kullanılmasını kolaylaştırmak için düzgün bir şekilde bilgi depolara eklemelerini sağlar. Bilgi kullanıcıları ilgi alanlarındaki görevleri ve süreçleri yerine getirebilmek için bilgiyi kullanırlar. Beş merkezi servisin kilit özellikleri aşağıda açıklanmıştır:¹⁴³



Şekil 3.2. Merkezi Bilgi Yönetimi Servisleri

- **Bilgi Üretme Servisi** : Bilgi depolarında saklanabilecek biçimlerde bilgi üretir. Bilgi üreticileri tarafından kullanılan bu servis, daha sonra bilgi depolarına girecek olan yeni bilgiyi yaratır. Bu araçlar tipik olarak bazı otomatik öğrenme çeşitlerini içerir ve veri madenciliği tekniklerini ve patern tanımayı kapsar. Bir dokümanın işbirliği ile yaratılması buna örnektir ve ticari versiyonu Interscape.com'dur.
- **Bilgiyi Elde Etme Servisi** : Bu servis bilgi depolarına ilaveleri kolaylaştırır. Yazarı, revizyon numarası, konu ve tarih bilgileri gibi

¹⁴³ Housel ve Bell, a.g.e., ss. 114-116.

doküman hakkındaki enformasyonu içeren Microsoft Word'un "doküman özellikleri" mekanizması buna basit bir örnek olarak verilebilir.

- **Bilgiyi Düzenleme (İndeksleme) Servisleri** : Bu servisler bilgiye erişimi ve kullanımı kolaylaştırmak için, bilgi yöneticilerine bir bilgi deposundaki maddeleri düzenlemesine yardım eder.
- **Erişim Yönetimi Servisleri** : Bilgi deposundaki unsurlara kimin erişebileceğine karar verir. Bilgi deposuna erişimi kontrol eder. Bu servis bilgi depolarına olan erişimi kullanıcıların izin seviyelerini değiştirerek sınırlar.
- **Kullanıcı Servisleri** : Bu servisler, çeviri, görüntüleme ve bütünleştirme fonksiyonlarına ilave olarak arama ve navigasyon fonksiyonlarını içerir. Kullanıcı servisleri, bilgiyi belirli kullanıcılar için bulunur hale getirerek değer yaratır ve bireyselleştirme ve konfigürasyon servislerini sağlayabilir.

3.2.3.3 Paket servisler

Paket servisler, müşteri ilişkileri yönetimi gibi belirli tipteki problemleri çözmek amacıyla alt-seviye servislerini bir araya toplar. Paket servislerin üç türü aşağıda açıklanmıştır:¹⁴⁴

- **Müşteri İlişkileri Yönetimi Servisleri** : Bu servisler bütünleşik bir yolla şirketin müşterileri hakkındaki enformasyon sağlar. Tipik olarak bu servisler dahili kanallara, aynı merkezi bilgi tabanlarına bilgi ekleme ve bilgi paylaşımı imkanı sunar. Siebel ve PeopleSoft bu servislerin önde gelen örneklerindedir.
- **İşletme İstihbarat Servisleri** : Bu servisler rakipler ve ortaklar hakkındaki bilgiyi yönetirler. Ayrıca, haber ajanlarından, genel ve özel veri tabanlarından, ekonomik ve sosyal enformasyondan ve World Wide Web'den alınan enformasyonu toplar ve bunlara bütünleşik arayüzler sunarlar. Bu servisler ilave olarak enformasyonu filtreler ve kategorilere ayırırlar.

¹⁴⁴ Housel ve Bell, a.g.e., s. 116.

- **Enformasyon Portalları** : Bunlar dahili ve harici bilgi kaynaklarına erişimi sağlayan uzman ağ geçitleridir. Tipik örnek olarak arama motorları ve My Yahoo verilebilir.

Etkili bir bilgi yönetimi programı kapsamlı bir davranışsal, kültürel ve kurumsal değişim olmadan gerçekleşemez. Notes, Web veya 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.¹⁴⁵

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. Enformasyon teknolojisi büyük ölçüde bireylerin veya grupların ve onların beyinlerinin bir ürünü olan bilgi yaratma işinde de fazlaca yarar sağlamaz. Ancak eğer bir kuruluştaki bilginin peşinden koşuluyorsa, bilgi konusuna ilgi gösteriliyorsa ve gerekli beceriler var ise teknoloji bilgiye erişilmesini ve doğru bilginin doğru insandan doğru zamanda alınmasını kolaylaştırabilir. Bilgi yönetimi teknolojilerinin varlığı kuruluşun bilgi kültürü üzerinde de olumlu bir etki yaratır.¹⁴⁶

3.2.4. Bilgi Haritasının ve Modellerinin Çıkartılması

Bilgi haritası, ister gerçek bir harita olsun, ister "Sarı Sayfalar" şeklinde olsun, ister akıllıca düzenlenmiş bir veri tabanı biçiminde olsun bilginin bulunduğu yeri gösterir ama bilgiyi içermez. Bir bilgi deposu değil, yalnızca bir rehberdir. Bilgi haritası çıkarma işi işletmedeki önemli bilgilerin yerini bulmayı ve sonra da nerede bulunacağını gösteren bir tür liste ya da resim yayınlamayı içerir. Bilgi haritaları tipik olarak belgeleri ve veri tabanlarını olduğu kadar insanları da gösterir. Bilgi

¹⁴⁵ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 197.

¹⁴⁶ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 198.

haritasının başlıca amacı ve en açık yararı kuruluştaki insanlara bir konuda uzmanlığa gereksinim duyduklarında nereye gideceklerini göstermektir.¹⁴⁷

Bilgi haritası bir envanter görevini de görür. Bir şehir haritası nasıl şehirde hangi kaynakların (kitaplık, hastaneler, tren istasyonları, okullar) bulunduğunu ve oralara nasıl gidileceğini gösteriyorsa bilgi haritası da şirkette hangi bilgilerin var olduğunu ve nerede bulunduğunu gösteren bir resimdir. Bu nedenle şirketteki bilgi birikimini değerlendirmek, yararlanılabilecek güçlü yönleri ve giderilmesi gereken boşlukları açığa çıkarmak için bir araç olarak da kullanılabilir.

3.2.4.1 Bilgi Haritasını Bir Bütün Haline Getirmek

Bilgi haritasını çıkarmak için gerekli olan bilgi hemen her zaman kuruluştadır ama genellikle dağınık ve belgelendirilmemiş durumdadır. Her çalışan kafasında haritanın bir parçasını taşır, kendi uzmanlığının ne olduğunu ve belli sorularına yanıt bulmak için nereye gideceğini bilir. Kuruluş düzeyinde bir harita çıkarmak bu bireysel "mini haritaları" birleştirmeyi gerektirir. Bilgi haritasını çıkaran kuruluşlar genellikle çalışanlarına hangi bilgilere sahip olduklarını ve işlerini yürütebilmek için gerek duyduklarında bilgi almak için nereye gittiklerini soran anketlerden yararlanırlar. Aldıkları yanıtları inceler ve bir araya getirirler, çok sayıda özel haritadan tek genel bir harita çıkarırlar.¹⁴⁸

3.2.4.2 Bir örnek : Microsoft'un Bilgi Haritası

Daha önce belirttiğimiz gibi bilgi haritası belgeleri ve biçimsel bilgiyi, insanları, ya da her ikisini birden gösterebilir. İnsanlara göre ve en ayrıntılı biçimde hazırlanmış bilgi haritaları oldukça karmaşık olabilir çünkü bilgi yapıları karmaşıktır, bilgi zaman içinde değişir, işin içine kişisel değer yargıları girer ve uzmanlık gücü de kapsar. İnsanlara göre hazırlanmış bilgi haritalarına verilebilecek en iyi örneklerden biri Microsoft'tadır. Burada enformasyon sistemleri grubu sistem geliştiricilerinin bilgilerinin haritasını çıkarmaya karar vermiştir. 1995 yılında bir pilot uygulama geliştirme grubu başarılı olmuştur ve şimdi tam bir uygulamaya geçmek için

¹⁴⁷ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 110.

¹⁴⁸ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 111-112.

çalışmalar sürmektedir. Projenin hedefi çalışanları en uygun görevlere ve iş gruplarına yerleştirmektir. Microsoft ayrıca enformasyon teknolojisi elemanlarının kendilerinden hangi bilgilerin beklendiğini daha iyi anladıkları zaman şirket içinde ve dışında sunulan eğitim olanaklarından daha iyi yararlanmaya çalışacaklarına da inanmaktadır. Proje beş büyük aşamadan oluşmaktadır:¹⁴⁹

1. Bilgi yeterlilik türleri ve düzeyleri için bir yapı oluşturmak.
2. Belirli görevler için gereken bilgiyi tanımlamak.
3. Belirli görevlerde çalışanların performanslarını bilgi yeterliliklerine göre derecelendirmek.
4. Bilgi yeterliliklerini bilgisayar sisteminde kullanmak.
5. Bilgi modeli ile eğitim programları arasında bağlantı kurmak.

Bu proje çalışanların yeterliliğini değerlendirmek amacıyla dört türden oluşan bir bilgi yapısı kullanır. Başlangıç düzeyindeki yeterlilikler temel bilgi başlığı altında toplanır. Temel bilgi düzeyinin üzerinde sınırlı ya da tek bir konudaki bilgi yeterlilikleri yer alır; yani belirli bir görevin yerine getirilmesi için gereken gelişmiş beceriler. Örneğin bir ağ analistinin LAN'lar için hata teşhisi konusunda yeterli olması gerekebilir. Bir sonraki bilgi düzeyi küreseldir, yani belirli bir departmandaki ya da kuruluştaki tüm çalışanlar için söz konusudur. Örneğin kontrol görevini sürdüren kuruluştaki her çalışanın mali analiz konusunda bilgi sahibi olması gerekir; her enformasyon teknolojisi elemanının teknolojik yapılar konusunda uzman olması gerekir. Bilgi yapısındaki en üst düzey şirketteki her çalışanda bulunması gereken genel yeterlilikleri kapsar. Buna örnek olarak şirketin iş yaptığı alana, sattığı ürünlere ve genelde endüstriyi etkileyen güçlere ilişkin bilgiyi verebiliriz.

Dört bilgi yeterlilik düzeyinin her birinin içinde iki ayrı kategori bulunmaktadır. Açık bilgi yeterlilikleri belirli araçlar yöntemler hakkındaki uzmanlıkları kapsar (örneğin Excel ya da SQL 6.0 gibi) ve pazara göre sık sık değişir. Gereksinimlerin tanımı gibi saklı yeterlilikler ise daha soyut düşünme ve mantık yürütme becerilerini gerekli kılar. Hepsi bir araya getirildiğinde Microsoft'un bilgi yapısında 137 saklı ve 200 açık yeterlilik bulunduğu görülmüştür. Her bilgi

¹⁴⁹ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 113-114.

yeterlilik türünün içinde ayrıca dört beceri düzeyi vardır: temel, işe yarar, lider ve uzman. Her bir bilgi yeterliliğinin her bir beceri düzeyi o düzeyi açık ve ölçülebilir hale getirecek birkaç önemli nokta ile açıklanmıştır.¹⁵⁰

Sistem bilgi türleri ile düzeyleri Microsoft'un içindeki ve dışındaki eğitim olanakları ile de bağlantılıdır. Öğrenme ve İletişim Kaynakları grubu sonuçta yalnız belirli kurslar değil, hedeflenen bilgi düzeyine uygun özel eğitim malzemeleri ya da bir kursun belirli bölümlerini önerecek duruma gelebilmeyi ummaktadır.

Microsoft'un bilgi haritası şirket yönetiminin bilgiye değer verdiğini ve bilgi alış verişini desteklediğini göstermektedir. Bu işe zaman ve para ayırmaları haritanın getireceği yarardan öte sembolik bir değer taşımaktadır.

Bu harita aynı anda iki görev birden üstlenmektedir: bir yandan bilginin bulunmasını kolaylaştırmakta diğer yandan da şirket bilgisinin tek grubun ya da bireyin tekelinde olmadığı, şirketin tümüne ait olduğu düşüncesini yaymaktadır. Bilgi işinde başarı ya da başarısızlık büyük ölçüde kültüre bağlı olduğundan bilgi haritasının bu yararı kesinlikle göz ardı edilmemelidir.¹⁵¹

3.2.4.3 Bilgi Haritasını Çıkarma Teknolojisi

Bilgisayar teknolojisi bilgi haritalarının hazırlanması ve işe yaramasına yardımcı olan en önemli teknolojilerden biridir. Bilgisayarda oluşturulan Sarı Sayfalar veya bilgi işçilerini gösteren bir elektronik veri tabanı işletme içinden ve dışından tüm çalışanların iletişim ağları kanalıyla erişimlerine açık hale getirilebilir. Kullanıcılar bu bilgi haritalarından potansiyel bilgi kaynaklarını bulabilmek için anahtar sözcük ile arama yapabilirler. Bilgisayar ortamında hazırlamanın bir diğer avantajı da kağıda basılmış olan bilgi haritasına göre daha kolay değişiklikler yaparak bilgiyi güncel tutabilmektir. İşletmeler dinamik varlıklardır ve bilgi haritalarının güncellenmeleri, bilgi haritalarının güvenilir ve yararlı bir kaynak muhafaza etmek açısından çok önemlidir. Ayrıca bilgisayar ortamında hazırlanan bilgi haritalarına bilgi kaynağı olan kişilerin resimleri ve kısa bir hatta video klip

¹⁵⁰ Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 114-115.

¹⁵¹ Davenport ve Prusak, a.g.e., s. 115.

görüntüleri konularak kişilerin tanınmasında faydalı olabilir.

Şirket bilgi haritalarının yayınlanmasında Lotus Notes ve Web arama ve intranet sistemleri çok kullanılan araçlardır. Hewlett Packard'ın araştırma laboratuvarı Web teknolojisinden yararlanarak araştırmacıların bilgilerini daha kolay erişilebilir hale getirmiştir. Sanal Ekip çalışması ağı için elektronik Sarı Sayfalar hazırlamakta olan BP grup iletişim ağlarından ve Web arayıcılarından 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.¹⁵²

Teknoloji bilgi haritasının oluşturulması ve çalışanlar arasında paylaşımını sağlamak açısından önemli bir görev üstlenmekle birlikte, yalnız başına bilgi haritasının işletme içinde etkili bir biçimde kullanılacağını garanti etmez. Bilgi haritasının kalitesi ve içerik kapsamı onun sahip olduğu teknolojiden çok daha önemlidir. Etkin ve verimli bir bilgi haritası oluşturmada amacın netliği, kesinlik, ulaşılabilirlik ve kullanım kolaylığı gibi faktörler ön plana çıkar.

3.3. BAŞARILI BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ YARATMANIN ÖRGÜTSEL KOŞULLARI

Bilgi yönetimi projelerini başarıya ulaştıran özellikleri tanımlamadan önce, mevcut projelerin performansını değerlendirmemiz gereklidir. Bilginin getirdiği ekonomik kazançları ölçmek ve organizasyonlar genelinde karşılaştırmak her zaman zor olduğundan, örnek projeleri değerlendirmek için ilave başarı göstergelerinin kullanılması gereklidir. Bilgi yönetimi projelerinde başarı göstergeleri şirketlerin diğer değişim projelerinin başarısını ölçmek için kullanılan kriterlerden çok da farklı değildir. Aşağıda bilgi yönetiminde başarıyı tanımlamak için kullandığımız başlıca başarı göstergeleri verilmiştir:¹⁵³

¹⁵² Davenport ve Prusak, a.g.e., ss. 116-117.

¹⁵³ Thomas H. Davenport, David W. De Long, Micheal C. Beers, "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, 1998, ss. 48-49.

- Proje için ayrılan kaynaklarda, personel, para ve benzeri de dahil olmak üzere artış olması,
- Bilgi içeriğinin ve bilgi kullanımının artması (örneğin, belge sayısının veya bilgi depolarına ulaşımın veya forum şeklinde düzenlenen tartışmaya yönelik projelere katılımın artması),
- Projenin belirli kişilerin desteği olmadan da devam edebilmesi, yani projenin kişisel proje olmaktan çıkması ve kurumsal bir girişim özelliği kazanması,
- Bilgi yönetimi çalışmaları için veya kuruluş için ekonomik kazanç elde edilmesi.

Bir bilgi yönetimi stratejisinin başarılı olup olmadığını veya ileride başarıya ulaşip ulaşmayacağını, anlamak için bu göstergelerin varlığı ya da yokluğuna bakmak gerekmektedir. Başarılı olan bilgi yönetimi projelerinde bu göstergelerin hepsi ya da çoğu mevcuttur. Başarısız olanlarda ise tam tersine bu göstergelerden hiçbiri yoktur veya çok azı vardır.

Etkin bilgi yönetimi hem örtülü hem de açık bilgiye, hem katı (teknoloji) hem de yumuşak (insanlar ve süreçler) alt yapıya önem vermeyi gerektirir. Bilgi yönetimini öncelikle enformasyona odaklı bir teknoloji çözümü olarak görmek yaygın olan tehlikeli bir anlayıştır. Organizasyonlar bilginin rolünü daha geniş bir perspektiften almalıdırlar. Sahip oldukları enformasyonu önemli bir kaynak olarak yönetmelidirler. Organizasyonların en değerli bilgisi, paylaşarak ve çoğaltarak elde ettikleri çalışanların uzmanlıkları ve süreçlerdir.¹⁵⁴ Bu, yeni ürünler ve hizmetler yoluyla değer yaratmanın ve iş süreçlerini geliştirmenin özüdür. Bilgi yönetiminin başarısı, bilginin serbest olarak akışını teşvik eden bir bilgi paylaşımı kültürü, organizasyon sınırları arasında açık diyalog ve bilgi ağları oluşturmayı gerektirir.

Başarılı bilgi yönetimi iki dereceden şirkete katkıda bulunur. Bunlardan en etkileyicisi şirketin çalışma şeklindeki değişim veya şirketin varlığını sürdürülebilmesidir. Bu durum genelde daha az görülür. Bilgi yönetiminde daha

¹⁵⁴ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 49.

yaygın görülen başarı tipi belirli bir süreç ya da fonksiyonun sınırları içinde kurumsal gelişmeyi kapsar. Bunlar arasında, yeni ürün geliştirme, müşteri desteği, eğitim, yazılım geliştirme, patent yönetimi ve çok sayıda diğer fonksiyon ve süreçlerde belirgin ilerlemeler sayılabilir.¹⁵⁵

Bilgi stratejilerini işletme faydasına kullanan liderlerin karşılaştırılması bazı önemli unsurları ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlerde ortak olarak tekrarlanan sekiz adet başarı faktörü görülmüştür. Aşağıda açıklanan faktörler, etkili bilgi yönetimi projeleri oluşturmaya çalışan organizasyonlar için gerekli olan başarı faktörlerini açıklamaktadır.¹⁵⁶

3.3.1. Ekonomik Başarı ya da Endüstriyel Değer ile Bağlantılı Olması

Bilgi yönetimi projelerinin sağladığı en kolay ve en etkileyici yarar, para kazanmak veya para tasarrufu sağlamaktır. Örneğin Dow Chemicals bilgi yönetimi başlangıcının ana odaklanması, şirketin patentlerinin daha iyi yönetilmesiydi. Amaçları artık kullanılmayan patentler için ödenen vergileri azaltmaktı ve başlangıç olarak yılda 4 milyon dolar tasarruf ettiler. Texas Instruments'ın stratejik odaklanması, patentleri ve entellektüel sermayesi için lisans alarak gelirlerini arttırmaktı ve 1995 yılında, toplam kazançlarının yarısından daha fazlası olan yaklaşık 200 milyon doları sadece patent lisanslarından kazandılar.¹⁵⁷

Kazanç hesapları dolaylı da olabilir, çevrim süreleri, müşteri tatmini ya da telefon görüşmelerinin sayısının azalması gibi süreç ölçümleri aracılığıyla yapılabilir. Hoffman-LaRoche, bir günlük bir gecikmenin gelirden 1 milyon dolarlık bir kayba neden olması gerçeğinden hareketle, yeni bir ilacın piyasaya çıkma süresini önemli ölçüde azaltan projeler dizayn etmişlerdir. Müşteri desteğini sürecindeki bazı bilgi yönetimi projeleri telefonda bekleme süresini kısaltarak ya da bilgisayar hatları ile anında bilgi vererek müşteri tatminini arttırmaya çalışıyordu. Hewlett-Packard destek takımı, bayilerle yaptıkları telefon görüşmeleri ile onların karşılaştıkları problemleri araştırdılar. Daha sonra en sık sorulan sorular ve bunlara ilişkin çözüm yollarını

¹⁵⁵ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 49.

¹⁵⁶ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., ss. 50-55.

¹⁵⁷ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 50.

içeren bir Lotus Notes veri tabanı oluşturarak müşterilerin aramalarının sayısını önemli ölçüde azalttılar. Diğer bir HP projesi müşteri aramalarını iki yılda %50 azaltmış ve şirketin teknik destek sahasında daha az uzman çalıştırmasını sağlamıştır.¹⁵⁸

Bilgi yönetimi pahalı bir iş olabileceğinden bir şekilde ya ekonomik bir kazanç getirmeli ya da şirkete rekabet üstünlüğü sağlamalıdır. Ernst&Young gelirlerinin %6'sını bilgi yönetimi için harcamaktadır. Danışmanlık şirketleri gibi işletmelerde (genellikle “bilgi işletmeleri” olarak tanımlanan) bilgi yönetimi projelerine harcanan bu paraların getirisi büyük ölçüde görülebilir. Örneğin Ernst&Young, tekrar kullandıkları bilginin miktarını ve sahip oldukları bilgi depolarının satışlarına olan katkılarını ölçmektedir.

3.3.2. Teknik ve Kurumsal Bir Altyapı Gereksinimi

Bilgi projeleri hem teknolojik ve hem de kurumsal açıdan daha geniş bir altyapının avantajından yararlandıklarında başarı olasılıkları artacaktır. Bu ikisi arasında teknolojik altyapı, oluşturulması daha kolay olanıdır. Bu altyapı bilgi odaklı teknolojileri içerir (Lotus Notes ve World Wide Web tabanlı intranet gibi). 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 çalışmaları ve iletişim amaçlı işletme genelinde yaygın ve aynı teknolojilerin kullanılmasıdır. Bu en basit düzeyde her masada ya da her çantada yeterli özelliklere sahip, birbirine bir ağ ile bağlı, standart kişisel verimlilik araçları (kelime işlem, sunuş programları gibi) ile donatılmış birer bilgisayar bulunması anlamına gelir. Böylece şirket genelinde belge ve bilgi değişimi kolayca yapılabilir. Bazı bilgi yönetimi projelerinin temelinde daha karmaşık ve daha fonksiyonel masa üstü altyapıları bulunabilir; BP'nin video konferans teknolojisi buna örnek olarak verilebilir.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 50.

¹⁵⁹ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 50.

Bilgi yönetimi için bir kurumsal altyapı oluşturmak demek, üyelerin becerileri her bir proje için kaynak olarak kullanıldığı, bir görevler grubu ve organizasyonel gruplar oluşturmak demektir. Organizasyonlar için genellikle bunu başarmak zordur, çünkü organizasyonların bu yeni görevler için para harcamaları gerekiyordu. Ancak bazı şirketler bilgi müdürlerinden bilgi projeleri yöneticilerine, bilgi raportörlerine, editörlere ve bilgi ağları destek elemanlarına kadar çok sayıda ve değişik düzeylerde görevler oluşturmayı başarmışlardı. Örneğin Ernst & Young'ın danışmanlık şirketinde, yirmi iki değişik bilgi ağı için destek elemanları, bilgiyi yaratan ya da dağıtımını yapan birçok yeni bilgi odaklı organizasyonların yöneticileri, bir bilgi müdürü ve bilgi stratejisini oluşturacak, bilgi projelerinin önceliklerini saptayacak yeni birkaç komite vardır.¹⁶⁰ Bu yeni görevler ve yapılar her ne kadar pahalıysa da, her yeni proje bunlardan destek alabilir ve böylece daha hızlı yürüyebilir.

3.3.3. Standart, Esnek Bilgi Yapısı İhtiyacı

Birçok proje için bilgi yapılarında doğru dengeyi bulmak oldukça önemlidir. Bilgi bulanık ve elinde bulunduran kişiye sıkı bir şekilde bağlantılı olduğundan, kategorileri ve anlamları sıkça değişir. Bu nedenle neticesi olarak bilginin genelde yapılandırılması zordur.

Ancak bir bilgi deposu tamamen biçimsiz ise, bundan bilgiye ulaşmak güçleşecektir. Bir profesyonel hizmet firması veri tabanındaki tüm sözcüklerle arama yapılabilecek tümünden şekilsiz bir bilgi deposu oluşturmaya kalkmıştır. Dizayn eden, biçimsiz yapıyı telafi etmek için güçlü paralel bilgisayarlar kullanmıştır. Bu pilot sistem uygulamada işe yaramadı, çünkü her zaman ya çok az ya da çok fazla sonuç veriyordu. Bu nedenle bir bilgi tabanı ya da uzman iletişim ağı oluşturmakta olan şirketler kategorileri ve anahtar terimleri belirlemelidirler.¹⁶¹

Bir diğer faktör de, bilgi yapılarının sürekli geliştirilmesi ve esnek bir hale getirilmesidir. Kullanıcıların aradıkları terimlerin kategorilendirilmiş terimlerle bağlantısını sağlayacak bir kavramlar sözlüğü yapmakta yarar vardır. Örneğin

¹⁶⁰ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 51.

¹⁶¹ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 51.

Teltech'de geniş içerikli bir teknik terimler sözlüğü, kullanıcıların uzman iletişim ağında kendilerinin bildiği terimlerle arama yapmalarına olanak tanımaktadır. Teltech çalışanları kullanıcıların kullandıkları terimleri sürekli olarak sözlüğe eklemektedirler. Bu nedenle bilgi yapısı daima halihazırdaki kullanıma göre yenilenmektedir.¹⁶²

3.3.4. Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak

Bir projenin başarısına en çok katkıda bulunan faktörlerden bir tanesi olan bilgi dostu bir şirket kültürü, eğer şirkette mevcut değilse oluşturulması en zor faktörlerden biridir.

Bazı işletmelerde bilgiye yönelik olumsuz bir kültür olabilir. Çalışanlar sahip oldukları bilginin işletme açısından kritik olduğunu düşünürler ve kendi değerlerini korumak için sahip oldukları bilgiyi paylaşmakta isteksiz olabilirler. Bu durum bilgi yönetimi projelerini kolayca başarısızlığa uğratacağı kesindir. Çalışanların bilgiyi paylaşmakta isteksiz olmasının iki nedeni olabilir: çalışanlar hatalar veya başarısızlıklarla ilgili bilgileri paylaşmak istemezler. Oysa bu bilgiler işletme için değerlidir ve aynı hataları başkalarının yapmasını önler. Bir diğer neden de çalışanlar sahip oldukları bilginin değerinden dolayı paylaşmak istemezler. Böylece kendi uzmanlıkları ile ilgili iş garantilerini sağlayacaklarına inanırlar.

Bir kuruluşun sahip olduğu kültürü ile bilgi yönetimi çalışmaları arasındaki uyum önemlidir. Şirket kültürü ile uyumlu olmayan projeler büyük olasılıkla fazla yaşamayacaklardır. Bu nedenle yöneticiler yaklaşımlarını sahip oldukları şirket kültürü ile uyumlu hale getirmeli veya uzun süren bir kültürel değişim çalışmasına hazırlıklı olmalıdırlar. Genel olarak, işletme kültürü bilgi yönetimi projelerini beslemekte yeterli değilse, sahip olunan teknoloji, bilgi içeriği veya iyi proje yönetimi uygulamaları çalışmaları başarıya ulaştırmada yetersiz kalacaktır.¹⁶³

¹⁶² Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 52.

¹⁶³ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 52.

3.3.5. Açık Bir Amaç ve Anlaşılır Bir Dil Olması

Bilgi yönetimi projelerinin başarısı için açık bir vizyon ve terminoloji olmazsa olmaz koşullardır. "Bilgi", "enformasyon", "öğrenen organizasyonlar" gibi terimler farklı kullanım ve yorumlara açık terimlerdir. Bazı şirketler "veri" kavramını dışarıda tutmaya dikkat eder. Örneğin Chrysler'deki bilgi proje yöneticisi, ham verilerin ve enformasyonun mühendislik ve otomobillerin temel parçalarının tasarımına ait bilgi depolarına girmesine engel olmaya çalışıyordu. Chrysler otomobil dizaynı ile ilgili 100'den fazla alanda elektronik bir "bilgi kitabı" geliştirdi. Mühendisler çarpma testi enformasyonunu, "tasarım bilgi depoları"na koymak istediklerinde, bilgi deposu yöneticileri mühendisleri enformasyonu tarihi içerikleri, bulguların yorumları, diğer arabalar veya rakipler ile karşılaştırmaları, çarpma testinden öğrenilenlerini ekleyerek "çarpma testi enformasyonu"nu bilgiye dönüştürme konusunda teşvik ederler. Değer katılmış bu tip kaynaklar "bilgi"yi enformasyon ve veriden ayırmanın etkin bir şeklidir.¹⁶⁴

Bilgi yöneticileri, amaçlarını en etkili bir şekilde ne zaman ve nasıl açıklayacaklarına karar vermelidirler. Bazıları "bilgi" terimini kullanmaktan kaçınmakta ve projelerini halen kabul edilmiş iş terimleri ile ifade etmektedirler. Diğer bazı işletmelerde dil ile ilgili problemleriyle yüzleşerek bunları çözmeye çalışırlar. Bilgi yöneticileri dil ile ilgili konuları kurumun kültürüne uyan bir şekilde ele almalıdırlar. Bilgi yönetimi çalışmalarını diğer terminoloji kullanarak gizleyen işletmeler, elinde sonunda sorunlarla karşılaşacaklardır. Bu nedenle bu gibi sorunları önceden çözerek bilgi projelerini açık bir dille ele almakta fayda vardır.

3.3.6. Farklı Motivasyon Uygulamaları İhtiyacı

İnsanların benliklerine ve yaptıkları işe sıkı sıkıya bağlı olan bilgiyi ortaya çıkarmak ve bilgi yönetimi projelerinde kullanmak için harekete geçirmek oldukça zordur. Bu nedenle çalışanlar bilgi yaratma, paylaşma ve kullanma konusunda motive edilmeleri, hemen hemen tüm bilgi yönetimi projeleri için görülmeyen kritik bir başarı faktörüdür.

¹⁶⁴ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 53.

Bilgi paylaşım sistemlerine katılımı özendirecek yeni motivasyon kaynakları bulmak oldukça zordur. Motive edecek unsurlar veya teşvikler bazı yöneticilerin yaşayarak öğrendiği üzere çalışanların önemsemeyeceği türden olmamaları gerekir. Bilgiye ilişkin davranışlara yönelik motivasyon yaklaşımlarının değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin diğer bölümlerine de bağlı uzun vadeli teşvikleri içermesi gerekir. Buckman laboratuvarlarında yöneticiler her yıl iletişim ağlarındaki ve bilgi depolarındaki en üst elli "bilgi paylaşımcısını" seçer ve bu kişileri dizüstü bilgisayar ve bir tatil ile ödüllendirirler.¹⁶⁵

3.3.7. Çok Sayıda Bilgi Aktarım Kanalları Oluşturma

Başarılı bilgi yöneticileri, bilginin birbirini takviye eden çok sayıda bilgi aktarım kanalı ile aktarılmasının gerekli olduğunu farkındadırlar. Başarılı bilgi projeleri, her birinin değişik yollarla değer kattığı ve bunların sinerjisinin bilgiyi kullanımı arttırdığını kabul ederek bilgi transferini genellikle değişik kanallar ile yaparlar. İnternet, Lotus Notes ve global iletişim sistemlerine sahip olduğumuz bugünlerde, çalışanlarla yüz yüze görüşme ihtiyacının öneminin azaldığını düşünebilir. Ancak MIT araştırmacılarından Thomas Allen, bilgi alışverişinin yüz yüze yapılan görüşme seviyesi ile direkt olarak orantılı olduğunu yaptığı birçok çalışmada tespit etmiştir. Bilgi depolarına sahip olan bazı şirketler bunlara katkıda bulunanları düzenli olarak yüz yüze getirmek zorunda olduklarını görmüşlerdir. Bu toplantılarda güven ilişkileri kurulur, bilginin biçimlendirilmesi için seçenekler geliştirilir, zor konular aydınlığa kavuşturulur.¹⁶⁶

3.3.8. Üst Yönetimin Desteğini Alma

Hemen hemen diğer tüm değişim programları gibi, bilgi yönetimi projeleri de üst yönetimin desteğinden yarar sağlar. Yapılan çalışmalarda, değişim odaklı bilgi projelerinde, üst yönetim desteğinin bilginin bireysel fonksiyonları veya süreçleri geliştirmek için kullanılması çabalarından çok daha önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bilgi projelerinde yararlı olacak destek türleri şunlardır:¹⁶⁷

¹⁶⁵ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., ss. 54.

¹⁶⁶ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., ss. 54.

¹⁶⁷ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., ss. 55.

- Bilgi yönetiminin ve kurumsal öğrenmenin kuruluşun başarısı açısından son derece önemli olduğuna ilişkin mesajlar vermek,
- Altyapı için fon ve diğer kaynakları sağlamak,
- Şirket için en önemli bilgi türünün hangisi olduğunu açıkça ifade etmek.

Bilgi projelerinin başarılarını etkileyecek başka faktörler kuşkusuz vardır, ama bu sekiz faktörü dikkate alan şirketler başarı yolunda büyük bir aşama kaydetmiş olacaktırlar. Bu sekiz faktör arasında bir öncelik sıralaması yapmak olanaksız ise de en önemlilerinin hangileri olduğunu söyleyebiliriz. Maalesef en önemli olan bu faktörler aynı zamanda gerçekleştirilmesi en zor olanlardır. Bilgiye yönelik bir kültür oluşturma, kurumsal bir altyapı kurma, etkili motivasyon araçları bulma, üst yönetim desteğini sağlama en önemli faktörler olarak görülmektedir. Bu faktörlerin birbirleri ile bağlantılı oldukları açıktır. Bilgi yönetimine kendini adanmış bir üst yönetim grubu büyük olasılıkla bilgiye yönelik bir kültürü zaten oluşturmuş ve motivasyon unsurlarını değiştirecek performans değerlendirme sistemini değiştirmiş olacaktır. Ayrıca bilgi projelerini destekleyen üst yönetim büyük ihtimalle bilgi yönetimine yönelik bir kurumsal altyapıyı oluşturmak için gerekli kaynağı tahsis edecektir. 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.¹⁶⁸

3.4. BİLGİ YÖNETİMİ VE KURUMSAL HAFIZA

Bilgi yönetimi, kurum için önemli bilginin ve bilgiyi yaratma, organize etme, paylaşma, kullanma ve değer katma süreçlerinin açık ve sistematik olarak yönetilmesidir. Bilgiyi bir kaynak olarak yönetmek için, ilk olarak bilginin özelliklerini anlamak gereklidir. Kurumsal bilgiyi daha iyi anlamamıza yardımcı olan iki bilgi türü vardır; örtülü ve açık bilgi. Örtülü bilgi, tecrübelerle elde edilen ve doğrudan yollarla paylaşılan insanların kafalarının içinde olan kişisel bilgi ile ilgilidir. Diğer taraftan açık bilgi kolayca ifade edilebilen ve paylaşılabilen bilgidir ve biçimsel ve sistematik dillerle iletilebilir. Açık bir şekilde ele geçirilen bilgi, daha

¹⁶⁸ Davenport, Long ve Beers, a.g.e., s. 55.

sonra organizasyon içinde diğer kişiler tarafından öğrenilir, benimsenir ve böylece örtülü bilgiyi yaratır.¹⁶⁹

Kurumsal hafıza, organizasyonun performansını arttırmayı sağlayan insan ve teknoloji ağları yardımıyla yeşeren bir organizasyonun kolektif uzmanlıklarının ve tecrübelerinin depolanmasını ifade eder. Organizasyon üyelerinin kafalarının içindeki bilgi, organizasyon için en değerli kaynak olarak kabul edilir. Aynı öneme sahip bir diğer bilgi türü de, halen birbirleriyle irtibatı olmayan el kitapları, dosya rafları, e-postalar gibi değişik veri tabanlarına dağılmış, çalışanların işlerinde kullandıkları bilgidir. Bu bilgiyi tekrar kullanabilmek, şirkete rakiplerine göre avantaj sağlayacaktır. Kurumsal hafıza şirkete, sahip olduğu kendi tecrübelerinden anlayış ve kavrayış kazandırmaya yardım ederek “ne bildiğini bilme” imkanı tanır ve geçmişte benzer durumlardan dersler çıkartarak şirketin başka bir yerinde yapılan hataların tekrarlanmasını önler.¹⁷⁰

Kurumsal hafıza konsepti oldukça karışıktır. Çalışanların beyinlerinin içine yerleşmiş beceri, uzmanlık ve tecrübeler, sadece paylaşılan bilginin izini sürerek etkili bir şekilde elde edilemez. Sadece tecrübe ile öğrenilen ve sadece dolaylı yollarla nakledilen örtülü bilginin değerini anlamak önemlidir. Örtülü bilgiyi bir bilgisayar programı, bir tarif, bir formül veya hatta bir ürün özelliği şeklinde kodlayarak onu açık bilgi haline getirilebildiği durumlarda, artık kişisel bilgi kurumsal bilgi halini alır. Bundan sonra artık bu bilgi paylaşılabilir ve depolanabilir, böylece bu bilgi kişilerden bağımsız hale getirilir ve kişiler organizasyondan ayrılrsa bile bu bilginin kaybolması önlenir. Örtülü bilgi açık hale getirilemediği durumlarda, organizasyonlar bu bilgiyi sadece bilgiye sahip olanları bilgiyi başkalarına öğretmelerini teşvik ederek elinde tutabilirler. Ancak insanlar, sahip oldukları pazarlık gücünü ve işleri üzerindeki kontrolü kaybetme anlamına gelecekse, veya sahip oldukları iş güvencesini tehlikeye atacağına inanırlarsa sahip oldukları örtülü bilgiyi başkalarına aktarmayacaklardır. İnsanlar, güvene dayalı bir kültür oluştuğunda veya bunu yaptıklarında kişisel bir fayda sağlayacaklarsa sahip oldukları

¹⁶⁹ Vlatka Hlupic, *Knowledge and Business Process Management*, Londra, İngiltere: IDEA Group Publishing, 2003, ss. 138-139.

¹⁷⁰ Hlupic, a.g.e., s. 139.

bilgi ve know-how'ı başkaları ile paylaşırlar. Bu kişisel fayda çoğu zaman diğerlerinin onların uzmanlığını kabul etmelerinden fazla bir şey olmayabilir.

Kurumsal hafızanın tasarımı için önerilen çerçeve, bilgi yönetiminin temel konsepti ve teorilerini açıklamak için yapılan geniş kapsamlı araştırmaya ve bilgi yoğun şirketlerde yapılan durum araştırmalarından kazanılan anlayışa dayanır. Odaklanma, şirkette bilgi yoğun işleri otomatikleştirmeye çalışmak yerine, yetenek ve verimliliği artırma yoluyla bireylerin bilgisini paylaşmada şirkete yardım etmektir. Kurumsal hafızayı tasarlama Şekil 3.3'de gösterilen beş elemandan oluşur:¹⁷¹

1) Şirketin performansını artırmak için gerekli olan kritik bilgi türlerini tanımlama. Bu kapsamda kullanılan bilgi türleri şunlardır;

- a. **Müşteriler hakkındaki bilgi** : Memnun olmuş müşteriler ile uzun süreli ilişkiler sayesinde şirketin büyüme potansiyeli gelişir.
- b. **Rakipler hakkında bilgi** : Rakiplere göre avantaj sağlama kabiliyeti kazandırır.
- c. **İş ortakları hakkında bilgi** : İş ortakları ile karşılıklı fayda sağlayacak ilişkiler oluşturma kabiliyeti sağlar.
- d. **Şirketin ürünleri ve hizmetleri hakkında bilgi** : Ürünler ve hizmetler aracılığıyla üstün nitelikli değerler yaratma imkanı sunar.
- e. **Şirketin insanlar, süreçler ve entellektüel varlıkları gibi dahili kaynakları hakkındaki bilgi.**
 - Kritik uzmanlıklara ve becerilere sahip çalışanları işletmede tutma ve işletmeye çekme,
 - Verimli ve uygun maliyetli süreçleri gerçekleştirme,
 - Patentleri ve know-how'ı yaratma ve şirket faydasına kullanma imkanı tanır.

2) Bilgi işçilerinin madde 1'de belirtilen kritik bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşmaları neticesinde kazançlı çıkmalarını sağlayacak kurumsal politikalar, kültür, teşvikler ve benzer motive edici uygulamalar geliştirmek.

¹⁷¹ Vlatka Hlupic, A.g.e., ss. 144-145.

- 3) Madde 1’de belirtilen ve madde 2’nin sonucu olarak elde edilen kritik bilgileri elde etme, paylaşma ve geliştirme yöntemlerini oluşturmak.
- 4) Madde 3’ün bir sonucu olarak, bilgi işçilerinin kurumsal hafızada toplanan bilgidan fayda sağlamalarını mümkün kılan etkili depolama, erişim ve tekrar kullanma sistemleri tasarlamak.
- 5) Bilgi işçileri ile müşteriler, tedarikçiler ve iş ortakları gibi harici çevre ve organizasyona yeni bir anlayış getirecek harici bilgi kaynakları arasında iletişim ve işbirlikçi bağlantılar sağlamak.



Şekil 3.3. Kurumsal Hafıza Tasarımı

Yukarıda açıklanan maddeler birbirini takip eden sırada görülse de, bunlar birbirine paralel faaliyetler olarak da yürütülebilir. Kurumsal hafıza iskeleti, içerik, kültür, süreçler ve teknolojiye odaklanan bir yaklaşımı kullanır. Boz yap bulmacasında olduğu gibi bu beş parçalar birbirine geçerek, zengin bilgi yaratmayı mümkün kılan bir süreç oluşturur. Her bir parça tek başına kurumsal hafızayı oluşturmaz. Ancak bir bütün olarak ele alındığında, bu parçalar dağılmış ve saklı

bilginin ortaya çıkarılması ve tekrar kullanılması ile organizasyon yeteneklerini geliştirmeye katkıda bulunabilir.¹⁷²

Bilginin ve onun yarattığı entellektüel sermayenin tam olarak ölçülmesi ve değer biçilmesi güçtür. Bunun nedeni bunların elle tutulamaz kavramlar olmalarıdır. Bununla birlikte, şirketler kolektif bilgilerden faydalanarak çalışanları, müşterileri ve ortakları için çok önemli değerler yaratabilirler. Etkili bir kurumsal hafıza bir organizasyona şu faydaları sağlar:¹⁷³

- Organizasyonun “ne bildiğini bilmesine” yardım eder,
- İş uygulamalarındaki tekrarları ve gereksiz işleri ortadan kaldırır, tekerleği yeniden icat etmeyi önler.
- En iyi uygulamaların daha iyi elde edilmesini ve paylaşılmasını kolaylaştırır.
- Benzer işlerde çalışan organizasyon üyelerinin aynı hataları tekrarlamalarını önlemeye yardımcı olur.
- Organizasyon verilerinin yaratılma ve dağıtımına maliyetlerini azaltır,
- Enformasyonun organizasyon içinde dağıtımını için gerekli devir süresini azaltır.
- Müşteriler ve tedarikçiler arasında daha iyi etkileşim ve bilgi akışını sağlar.

3.5. KURUM KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Bir işletmede bir bilgi yönetimi programını uygulamaya koymak, işletme içinde bulunan çok çeşitli bilginin, bu bilgiyi her zaman ve her yerde kullanmaya ihtiyacı olan çalışanlar arasında paylaşılabilmesini sağlayan sistemlerle birlikte bir kurum kültürü oluşturmayı kapsar. Bu oldukça uzun boylu bir çalışmayı gerektirir. Bu işin güç tarafı, bilgiyi paylaşmayı kolaylaştıracak ve ihtiyaçlara cevap verebilecek bilgisayar sistemleri ve ağlardan oluşan bir sistem oluşturmak değildir. Bu bilgi yönetimi uygulamasının asıl güç tarafı, bilgi paylaşımının sadece kurum için değil

¹⁷² Hlupic, a.g.e., s. 145.

¹⁷³ Hlupic, a.g.e., s. 150.

aynı zamanda çalışanlar için de fayda sağlayacağına dair inancın çalışanlar arasında yayabilecek bir kurum kültürünü oluşturmaktır.¹⁷⁴

Kurum kültürünün etkilerini anlayabilmek için kurum kültürünün ne olduğunu bilmek gereklidir. *Kurum kültürü* en basit anlamda “organizasyon etrafında işlerin yapılma yoludur”. Kurum kültürü gözle görülmez ve anlaşılması zordur. Şirketin kültürü, kaliteye, müşteri memnuniyetine, zamanlamaya ve benzeri hususlara karşı çalışanların ne hissettiklerine karar verecek iş değerlerini içerir. Bir şirketin kültürünün ne olduğuna karar vermemize yarayan kilit göstergeler vardır. Bunlar bize bir organizasyonun çalışma yöntemleri hakkında fikirler verir. Bunlar kurum içinde çalışanları birbirine bağlamayı amaçlayan adet edinilmiş faaliyetler, törenler, kurumun başarıyı değerlendirme yöntemleri, kurum içinde çalışanlar arasındaki ortak inanışlar, değerler, çalışanlar için rol modeller olan kahramanlar kurum kültürünü anlamamıza yarayan bazı göstergelerdir.¹⁷⁵ Şirket kültürünü belirlemek, bu kültürün uygulanmak istenen bilgi yönetimi programını destekleyecek veya engelleyecek olmasını anlamamıza yardımcı olması açısından önemlidir. Bu nedenle bilgi yönetimi programının başarısı için genellikle paylaşmaya açıklıklık ve farkında olma göstergelerine dikkat etmeliyiz.

Çalışanlar arasındaki farklılıkların yenilikçiliği kolaylaştıran önemli bir faktör olduğunun farkına varılması ile, yenilikçi ve yaratıcı bilgi yoğun şirketlerin liderleri oldukça farklı işgücünü (ırk, yaş, cinsiyet, beceri ve uzmanlık) oldukça serbest olarak organize edilmiş ortamda çalıştırma ve yönetme gereksinimi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu yönetim için aşılması oldukça güç bir durumdur. Bu tip şirketlerin liderleri, çalışanların isteyeceği ve uygun göreceği bir kurum kültürü yaratma ve geliştirme durumundadırlar. Ortak bir kurum kültürü oluştuktan sonra, organizasyon çalışanları dominant kurumsal ideolojileri (değerler, inanışlar ve normlar gibi) içselleştirecek ve şirketin çıkarları doğrultusunda hareket edecektir.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Brooking, a.g.e., s. 120.

¹⁷⁵ Brooking, a.g.e., ss. 109-110.

¹⁷⁶ Newell, Robertson, Scarborough ve Swan, a.g.e.,s. 33.

Güçlü bir kurumsal kültürün oluşturulması ve uygulanması organizasyonlardaki liderlerin başlıca görevlerinden biridir. Güçlü bir kurumsal kültür, şirket genelinde paylaşılan ve verimliliği arttırarak ve entegrasyonu sağlayarak şirketi güçlendiren bir kültürdür. Kurumsal kültürdeki bu entegrasyon perspektifi, kültürü şirketin liderlerinin öz değerleri ve davranışları ile doğrudan şekillenebilen organizasyonun bir değişkeni olarak görür. Bu liderlerin öz değerleri zamanla tüm organizasyon geneline yayılarak kalıcı hale gelir ve diğer organizasyon üyelerinin değerlerini ve normlarını etkiler.¹⁷⁷

Bilgi paylaşımına yönelik bir kültür ile geleneksel sanayi toplumunda uygulanan hiyerarşik kültür arasındaki ana değerler ve özellikleri arasındaki farklar Tablo 3.3'de özetlenmiştir:¹⁷⁸

Tablo 3.3. Bilgi Paylaşımı Kültürü Özellikleri

Hiyerarşik Kültür	Bilgi Paylaşımı Kültürü
Zorla denetim	Kendi kendini yönetme
Atanmış lider	Doğal lider
Emir ve komuta	Danışma
Biçimsel iş tanımları	Esnek tanımlanmış işler
Dikey iletişim	Yatay iletişim
Merkezileştirmek	Dağıtılmış
Bölmelere ayrılmış	Sınırları aşma
Bağımsız	Birbirine bağlı
İçe bakan	Dışa bakan
Sıkı kurallar	Belirsizliklere karşı toleranslı
Uyum	Farklılıkları değerlendirme
Kişisel bilgiden güç alma	Paylaşılan bilgiden güç alma

Bazı şirketler zaten sahip oldukları kurum kültürünün bir parçası olarak paylaşmaya sıcak bakarlar. Aktif olarak güçlendirilmiş personeli olan bu şirketler, gücü, sorumluluğu ve karar vermeyi paylaşmaktadırlar. Çalışanlar arasında eşitlik ilkesini uygulayan bu şirketler, başarılı işlerinden elde ettikleri faydaları çalışanları ile paylaşırlar. Kazançlarını çalışanlar ile paylaşan şirketler, şirket kar elde ettiğinde çalışanlarına mali ödüller dağıtırlar. Bu şirketlerde zaten bir paylaşım kültürü

¹⁷⁷ Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 33.

¹⁷⁸ Olivia Kyriakidou, "Developing a Knowledge Sharing Culture", *Management Services*, Vol: 48, No: 6, Haziran 2004, s. 23.

olduğundan, bilgi paylaşımı felsefesini yerleştirmede başarılı olma şansı hiçbir şeyi paylaşmayan organizasyonlardakinden çok daha fazladır.¹⁷⁹

Diğer bazı şirketler de paylaşımcı değillerdir. Kazançlar çalışanlara değil sadece hissedarlara ödenir. Yöneticiler tüm kararları kendileri verir ve her türlü sorumluluğun genel müdürde olduğu bir hiyerarşik yapı vardır. Organizasyonun üst ve alt üyeleri arasında güç ve mesafe farklılıkları mevcuttur. Çalışanlar girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olması konusunda teşvik edilmezler. Bu tür kültüre sahip işletmelerde bilgiye sahip olmak güç olarak kabul edilir ve çalışanlar bu gücü ellerinde tutabilmek için bilgiyi paylaşmaya yanaşmazlar. Bu şirketleri bilgi paylaşımını özendirmek için başka motivasyon yöntemleri gereklidir. Örneğin bilgiyi paylaşanlara parasal ödüllerin verilmesi bir yol olabilir. Ancak bunu ölçmek ve yönetmek oldukça zor olmasının yanında, ayrıca bilgiyi paylaşanlar şirketin mevcut kültürel normlarına karşı gelmiş olacaklar ve diğer çalışanlar tarafından dışlanacaklardır.¹⁸⁰ Bu sorunu çözmeyenin tek yolu, tüm çalışanların davranışlarında çoğunluğun azınlığı reddetmeyeceği bir değişime gitmektir. Eğer bu başarılabilirse bunun sonucu olarak ta paylaşımcı kültürü oluşacaktır. Ancak bu tür şirketlerde bu değişimi gerçekleştirmek oldukça güçtür. Sonuç olarak bu tür kültüre sahip şirketlerde bilgi yönetiminin başarıya ulaşma şansı oldukça zayıftır.

Buckman Labs şirketi 1992 yılında global bilgi paylaşımı programını uygulamaya koymaya karar verdiklerinde, birçok kurumsal ve kültürel değişiklikler yapmak zorunda olduklarını fark ettiler. Ancak, düşünce ve çalışma alışkanlıkları hem resmi hem de resmi olmayan mekanizmalar içine iyice yerleşmiş olduğundan, çalışanların eski alışkanlıklarını değiştirmek kolay değildi. Buckman için bilgi yönetimi uygulamasının belki de en güç parçası, bilgi paylaşımı kültürünü geliştirmektir. Eskiden sınırlı bilginin mevcut olduğu zamanlarda, bu bilgi özenle elde tutulur ve seçici dağıtımı ile bilgiden yararlanılırdı. Bugün ise bunun tersine, en büyük zorluk çalışanları bilgiyi biriktiren yerine bilgi paylaşan bir kültüre dönüşümünü sağlayan etkin bir bilgi paylaşımını uygulamak olduğundan, organizasyon içindeki güç ve etki bir bilgi kaynağı olmaktan doğmaktadır.

¹⁷⁹ Brooking, a.g.e., ss. 120-121.

¹⁸⁰ Brooking, a.g.e., ss. 120-122.

Buchman'da bilgi paylaşımı faaliyetlerinin ilk başlangıç safhalarında hemen hemen herkes paylaşmadan sağlayacakları ödülü düşünerek yüz yüze bilgi paylaşımında istekli davranıyorlardı. Ancak “en güçlü insanlar bilgiyi paylaşanlardır” sözüne inançları tam olmadığından bilgi ağları kanalıyla bilgi paylaşımında isteksizdiler. Buckman Labs'da değişime direnç ile ilgili problemler sürekli olarak izlendi ve açık örnekler saptayan ve sabır gösteren üst yöneticiler tarafından bu dirençler en aza indirildi. Buckman çalışanları fikirleri ve önerileri hakkında açıkça konuşmaları için teşvik edildi. Bilgiyi paylaşan çalışanların en güçlü ve şirket içinde en çok aranan kişiler olduğu üst yönetim tarafından açıkça hissettirilerek, bilgi paylaşımına aktif olarak katılım özendirildi.¹⁸¹

Kültürel faktörler bilgi yönetiminden gerçek değer elde etmede en büyük engelleri oluşturabilirler. Bu nedenle organizasyonların bilgi yaratma faaliyetlerini desteklemesi ve teşvik etmesi ve bilginin sorunsuz olarak paylaşımını sağlayacak uygun ortamı oluşturması önemlidir. Bunun için yapılması gerekenler şunlardır:¹⁸²

- Fikirlerin ve tecrübelerin işletme içinde resmi ve resmi olmayan ağlar kanalıyla sorunsuz olarak dolaşabilmesini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmak,
- Bilgi paylaşımını ve yenilikleri teşvik eden mevcut çalışma ortamını desteklemek,
- Çalışanların bilgi paylaşımında kendilerini rahat hissedebilecekleri bir güven ve öğrenme kültürü yaratmak,
- Farklı becerileri ve uzmanlıkları ortaya çıkarmak ve bunlardan faydalanmak,
- Çalışanları güçlendiren bir kültür yaratmak,
- Bilgi paylaşımı için bir ödül sistemi başlatmak.

Bir organizasyon içinde bilgi transferinde sürekli karşılaşılan bir sorun da motivasyondur. Bir organizasyonda herkes sahip oldukları know-how'ı paylaşma ve

¹⁸¹ Yogest Malhotra, **Knowledge Management and Business Model Innovation**, Londra, İngiltere: IDEA Group Publishing, 2001, ss. 432-433.

¹⁸² Hlupic, a.g.e., ss. 146-147.

başkalarının sağladığı bilgileri kullanma konusunda motive değildir. Ayrıca çalışanlar için bildiklerini yazılı hale getirmek veya sahip oldukları bilginin başkalarının ilgisini çekebileceğinin farkında olmak kolay değildir. Organizasyonlar, çalışanları sahip oldukları bilgiyi paylaşma ve organizasyon içinde bulunan bilgiden değer yaratma konusunda teşvik etmek için değişik motive edici yöntemlere ihtiyaç duyarlar.

Şirketler, bilgi işçilerini hem bildiklerini paylaşmaları hem de öğrenilen dersler yoluyla başarılarını olduğu kadar başarısızlıklarını da aktarmaları için bir ödül sistemi ile desteklenen bir kültür oluşturmaya gereksinim duyarlar. Paylaşmaya değer verilen bir ortamda bilgi paylaşımı daha etkin ve verimli olur. Bilgi yaratma ve paylaşımını çalışanların kariyer gelişimi içine yerleştirmek, parasal teşvikler vermeden daha etkili olacaktır. İlave olarak, çalışanların gelişimine ve eğitimine yatırım yapmak, şirkete bilgiyi paylaşmaya istekli olmayan çalışanların davranış ve tutumlarını değiştirme konusunda yardımcı olur.¹⁸³

¹⁸³ Hlupic, a.g.e., s. 147.

4. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Yönetimin bilgiye olan ilgisi yeni değildir. Peter Drucker 1960'larda "bilgi işçileri" terimini kullanarak konuya gerekli değeri verdiğini göstermiş ve takip eden yıllarda yazdığı değişik kitaplarında bilginin önemine geniş kapsamlı yer vermiştir. 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında, Sveiby, Nonaka, Stata ve Seely Brown gibi araştırmacılar stratejik avantaj yaratmada bilginin rolünü açıkça dile getirmişlerdir. Ancak bu zamanlarda sadece birkaç yönetici bu işe ciddiyle yaklaşmıştır. Son birkaç yılda bilgiye olan ilginin artmasındaki nedenleri şu şekilde sırlayabiliriz:¹⁸⁴

- Bilgi ve "Entellektüel Sermaye"nin diğer türlerinin işletmenin saklı varlıkları olduğunun gittikçe artan bir şekilde farkına varılması. Bunlar işletmenin yıllık raporlarındaki bilançolarında görülmeyen ancak işletmenin değer yaratma ve gelecekteki kazanma potansiyelini destekleyen unsurlardır. Microsoft ve Glaxo Wellcome gibi bilgi yoğun işletmelerin piyasa değerleri sahip oldukları fiziksel varlıklarından en az 10 kat daha fazladır.
- Bilginin daha iyi anlaşılması ve yönetiminin işletmeye sağladığı faydaların açıkça görüldüğü örneklerin sayısındaki artış. Örneğin, Texas Instruments gerçekleştirdiği en iyi uygulamalarını paylaşarak kurmayı planladığı yeni bir yarı iletken fabrikasının masraflarında önemli ölçüde tasarruf sağlarken, BP petrol sahalarında öğrendiklerini paylaşarak yeni petrol kuyularını açmadaki zamanı azaltmayı başarmıştır.

¹⁸⁴ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e ss. 62-63.

- Organizasyon içinde ve coğrafi sınırlar arasında bilginin gelişmesine yardım eden, birey-birey arasındaki iletişimi geliştiren işbirlikçi teknolojilerdeki gelişmeler. Lotus ve Notes gibi Groupware ve İtranetin geniş olarak kullanımı bu süreci hızlandırmıştır.
- Büyük danışmanlık şirketlerinin aktif olarak teşvikleri ile başlatılan bilgi yönetimi faaliyetlerinin farkına varma.

Bu gelişmelere paralel olarak bilgi hareketi birçok yeni merak alanlarını da doğurmuştur. Bilgiye adanmış yeni dergi ve yayınlar ortaya çıkmaya başlamış, özellikle enformasyon ve doküman yönetimi yazılımları gibi birçok değişik ürün satıcısı, ürünlerinde önemli değişiklikler yapmamalarına rağmen ürünlerini bilgi yönetimi araçları olarak pazarlamaya başlamış, daha önceleri enformasyon yönetimi adı altında düzenlenen konferanslar şimdilerde bilgi yönetimi konferansları olarak düzenlenmeye başlanmıştır. Tüm bu değişimler bilginin profilini geliştirerek yöneticilerin ilgisini çekmeye neden olmuştur.

Bilgi günümüzde ekonominin en kritik kaynağı haline gelmiştir. Sürekli dinamik olarak değişen ve küresel rekabetin yaşandığı bu ortamda, organizasyonlar yeni pazarlara ve yeni teknolojilere sahip olabilmek için farklı yeteneklerdeki çalışanları bir araya getirme ve onların uzmanlıklarından faydalanmaları zorunlu hale gelmiştir. Bir zamanların büyük teknolojik altyapıya ve her türlü fiziksel varlıklara sahip dev şirketleri, bugünün değişken pazar ihtiyaçlarını ve daha hızlı ürün ve hizmet talep eden müşteri isteklerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Artık yönetim bu kompleks ve dinamik ortamda hayatta kalabilmeleri için hızlı ve esnek olmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bunu da etkili ve verimli *bilgi yönetimi stratejileri* uygulayarak sağlayabilirler. Bununla birlikte, organizasyonların büyük çoğunluğu bilgi yönetiminin stratejik uygulama yönünü anlamada zorluklar yaşamaktadır. Stratejideki ana fikir, organizasyonların kendi yeteneklerini sürekli değişen karmaşık dış çevreyi dikkate alarak düzeltmek zorunda olmalarıdır. Etkili bilgi yönetimi strateji ile başlamaktadır. Bilgi yönetimi stratejisinde bilgi organizasyonun en değerli ve kullanılan kaynağı olarak görülmekte ve organizasyonun faaliyetlerinin merkezinde bilgi yönetimi yer almaktadır.

4.1. BİLGİ YÖNETİMİ VE STRATEJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Organizasyon içinde ne zaman yeni bir yönetim konsepti ortaya çıksa, bu genellikle şirketin ana iş alanından biraz farklı ve bağımsız bir mevcudiyet olarak hayata başlar. Bu farklılık, organizasyon üyelerine bu konseptin geçmişte takip edilen işlerden tamamen ayrı ve yeni bir şey olduğunu göstermek açısından gereklidir. Ancak bu farklılık devam ettiği taktirde nihayetinde problemlere neden olabilir. Bu yeni yaklaşımlar organizasyonun ana faaliyetlerinden ayrı bir faaliyet olarak görüldüğünde, şirketin genel performansının gelişmesine olumsuz yansiyacaktır. Böyle bir ortamda bilginin yaratılması, dağıtımı veya kullanılması faaliyetlerini yürüten bilgi yönetimi projelerinin tek başına ve stratejik olarak yaklaşılmayan bir iş fonksiyonu veya süreci olarak kenarda kalması ve gerekli önemi alamaması muhtemeldir.

Organizasyonlarda kurumsal bilgi yönetimi uygulamalarının ilk safhalarında, bilgi yönetimini işletme faaliyetleri ile entegre etmeme yaklaşımının avantajları olabilir. Başlangıçta bu yönetim konsepti için açık ve tercih edilen bir model olmadığından, bu faaliyetin ilk başlarda bağımsız bir kimlik oluşturması ve yeni bir fikir olarak görülmesi tercih edilebilir. Ancak daha sonraki safhalarda bu yeni konsept organizasyonun günlük faaliyetleri içine yavaşça dahil edilmelidir. Başlangıçtan itibaren bilgi yönetimi hakkında oldukça stratejik yaklaşıldığı durumlarda ise, bu yeni konsepti üst yönetime kabul ettirmek zorlaşabilir ve bu konseptten olan beklentilerin konseptin kısa süre içinde verebileceklerinden daha fazla olması ve böylece hayal kırıklığı yaratmasına neden olabilir.¹⁸⁵

Bununla birlikte sonuçta, bilgi yönetimi konseptinin organizasyon genelinde geniş bir etkiye sahip olması için, bu konsept şirketin mevcut stratejik hedefleri ile bütünleştirilmeli veya yeni bir stratejiye doğru yönlendirilmelidir. Bilgi yönetimi şirketin en önemli iş alanlarını etkilemeli, şirketin en kritik amaçlarını geliştirmeli ve şirketin stratejik önceliklerinin bir parçası olarak görülmelidir.¹⁸⁶ Bilgi yönetimi ve şirketin mevcut stratejik hedeflerini entegre etmek ile, önemli yeterlilikler ve

¹⁸⁵ Jay Liebowitz, **Knowledge Management Handbook**, Florida/ABD: CRC Publishing, 1999, s. 2.1.

¹⁸⁶ Liebowitz, a.g.e., s. 2.2.

çalışanların yetenekleri dönüşüme uğrayacak ve organizasyonun performansı dikkate değer bir şekilde iyileşecektir.

Bilgi ve strateji arasındaki bağ zayıfsa, bilgi yönetimi ve organizasyon performansı arasındaki bağlantıların kurulması çok daha zor olacaktır. Teorik bağlantılara rağmen, uygulamada bilgi yönetimi, birçok şirkette strateji ve performans ile henüz bağlantısı kurulmamıştır. Çok az şirket strateji ve planlama dokümanlarında “bilgi” kelimesine yer vermektedir. Birçok bilgi yönetimi çabaları, kaynak kullanımı, elde edilen ve dağıtılan bilgi miktarı ve hatta görünürlük ve kabul edilirlilik açısından başarılı olurken, birçoğu da daha şirketin geniş stratejik bağlamlarından ayrı olarak tutulmaktadır. Hatta bu üst yönetimin bilgisi olmadan gerçekleştirilmekte ve genellikle üst yönetimin koyduğu en önemli stratejik hedeflere veya önceliklere odaklanmamaktadır.¹⁸⁷

Bilgi yönetimi ile işletme stratejisi arasında karşılıklı olarak yakın bir ilişki olmalıdır. Bu iki konseptin bağlantılı olabileceği değişik konular şunlardır:¹⁸⁸

- Stratejiyi formüle etmede bilgi ve bilgi yönetiminin rolü,
- Stratejik avantaj elde etmede bilgi ve bilgi yönetimi,
- Öz yeterlilikler, bireysel yetenekler ve bilgi yönetimi,
- Bilgi yönetimi stratejisi ile işletme stratejisi arasındaki ilişki,
- İşletme performansını ölçmede ve geliştirmede bilgi yönetiminin rolü.

4.1.1. Bilgi Yönetimi Ve Stratejiyi Formüle Etme

Bir şirketin stratejisi, onun şu anki stratejik konumunu veya şirketin stratejisinin onu gelecekte nereye götürmek istediğini kapsayabilir. Gelecekteki strateji, mevcut strateji bağlamı (“mevcut bir oyunu oynamak”) içinde çalışmayı veya yeni bir oyun yaratmayı içerebilir. Stratejiye yönelik bilgi, müşteriler, rakipler, iş girdileri ve çıktıları, tedarikçiler, teknolojiler, yöntemler ve ürün/servisi içeren birçok değişik alanları kapsayabilir. Bir şirketin, hangi bilginin onu başarıya

¹⁸⁷ Liebowitz, a.g.e., s. 2.2.

¹⁸⁸ Liebowitz, a.g.e., s. 2.3.

götüreceğine karar verebilmesi için, şirketin mevcut stratejisine bakabilir veya sahip olduğu mevcut bilgisine bakarak ondan en iyi şekilde yararlanabileceği strateji belirleyebilir.¹⁸⁹

Bilgi ve stratejiyi formüle etmek ile ilgili verilen değişik olasılıklar arasındaki ilişkiyi daha iyi geliştirmek isteyen şirketler bir dizi soruları dikkate almalıdırlar. Bilgi ve strateji arasında bağlantı kurmak için detaylı çalışmalara başlamadan önce bu sorulara cevap verilmelidir. Bu sorularda bazıları şunlardır:¹⁹⁰

- Şu anki mevcut stratejimizden memnun muyuz yoksa yeni bir strateji geliştirmeye ihtiyacımız var mıdır?
- Mevcut stratejimizden memnunsak, onu daha etkin olarak yürütebilmek için neye ihtiyacımız vardır?
- Bu strateji faaliyetlerini yürütmek için ne tür bilgiye ihtiyacımız vardır?
- Yeni bir stratejiye ihtiyacımız varsa, yeni bir strateji geliştirmek için iş ortamımız hakkında bilmemiz gerekenler nelerdir?
- Yeni bir stratejiye ihtiyacımız varsa, şirketi yeni olumlu bir yöne sevk edebilecek, şirketin halen sahip olduğu önemli bilgiler nelerdir?
- Her yeni strateji seçeneği için, onu ileriye götürecek ne tür bilgiler gereklidir?

İşletmelerde stratejiyi formüle ederken bu hususların tartışılması ve dikkate alınması gereklidir. Stratejiyi formüle etmede bilgiyi dikkate alma tüm işletmeler için fayda sağlayacak bir olaydır. Şirketler bu yolla müşteriler ve piyasa hakkında daha iyi bilgi sahibi olabilme ve operasyonel süreçlerinde bilgi temelli yenilikler yapabilme konularında fayda sağlayabilirler.

4.1.2. Stratejik Avantaj Elde Etmede Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Bilgi-strateji arasındaki ilişkiyi, bilginin ve onun etkin yönetiminin şirketlere nasıl stratejik veya rekabetçi avantajlar sağladığına bakarak ta görmek mümkündür. Gerçekte, bilgi yönetiminin tanımında bilginin rekabetçi avantaj sağlamak için

¹⁸⁹ Liebowitz, a.g.e., ss. 2.3.

¹⁹⁰ Liebowitz, a.g.e., s. 2.4.

kullanımı vardır. Bilgi yönetimi, rekabetçi avantaj peşinde koşmadan veya hatta onu elde edilmeden var olamaz. Bilgi yönetiminin, organizasyona stratejik avantaj sağlama yollarından bazıları şunlardır:¹⁹¹

- Bilgi yönetimi, başka türlü mümkün olmayan yenilikçi bir stratejiyi mümkün kılar. Örneğin, bir sistem entegrasyon şirketi, hem yöntemleri hem de yazılımları tekrar kullanabilir ve böylece rakiplerine oranla daha yüksek verimliliğe ulaşabilir.
- Bilgi yönetimi, şirketlerin en önemli stratejilerini daha iyi uygulamayı mümkün kılar. Örneğin, farmosatik şirketlerin hepsi yeni ilaç geliştirme sürecinde birbirleriyle hız ve verimlilik konularında yarışlar. Farmosatik şirketlerin bu ilaç geliştirme faaliyetlerinde, daha girişken ve yenilikçi bilgi yaratma yaklaşımları uygulayanlar, daha durağan bilgi stratejileri uygulayanlara göre uzun zamanda daha kazançlı çıkarlar.
- Şirketler sahip oldukları bilgilerini, müşterilerine sundukları ürünler ve hizmetlere katarak da rekabetçi avantaj elde edebilirler. Bilgi mevcut bir ürün veya hizmetle birlikte sunulabilir veya tek başına piyasaya sunulan bir şey olabilir. Ernst&young ve Arthur Anderson geleneksel danışmanlık şirketlerinden farklı olarak sahip oldukları bilgiyi elektronik ortamda satarlar.
- Şirketler ayrıca stratejik olmayan süreçleri de olağanüstü iyi uygulayarak rekabetçi avantaj elde etmek için, bilgiyi ve bilgi yönetimini kullanırlar. Örneğin “*en iyi uygulamalara*” dayanan bilgi yönetimi uygulamaları, tipik olarak tüm işletme faaliyetlerine geniş olarak odaklanır ve bunlarla ilişkilidir. Bir şirket tedarik süreçlerini iyileştirmek için tedarikçi bilgisini kullanıyorsa, finansal süreçlerinde finans bilgisini paylaşıyorsa ve hatta insan kaynakları veya enformasyon sistemleri süreçlerinde bilgiyi etkin olarak yayıyorsa, rakiplerine göre muhtemelen rekabetçi avantaj elde edebilir.

Gerçekten rekabetçi avantaj kazanmak için, şirket hangi yönünü avantaja yönlendirebileceği ve ne tür avantaj elde etmeye çalıştığı (gelir veya kar seviyesi,

¹⁹¹ Liebowitz, a.g.e., ss. 2.4-2.5.

büyüme, pazar payı vb.) hakkında iyi bir plana sahip olmalıdır. Belki de en kritik gereksinin, stratejiyi belirleyen kişilerin bilgi yönetimi ve onun sağladığı stratejik avantajlardan haberdar olmalarıdır.

4.1.3. Öz Yeterlilikler, Bireysel Yetenekler ve Bilgi Yönetimi

Bilgi, insan yönlü strateji konseptleri ile de yakından ilişkilidir. Stratejik yetenek kavramları ve öz yeterlilikler, bir organizasyon ve onun çalışanlarının ne bildiği ile yakından ilgilidir. *Öz yeterlilikler*, bir organizasyonun işlerini nasıl iyi yapacağını bilmesi olarak tanımlanır. İşleri nasıl iyi yapılacağı bilgisi, bir yeterliliğin kilit unsurudur, ancak diğer faktörler de gereklidir. *Yetenekler*, bir bireyin bir işi nasıl iyi yapabileceğini bilmesi olarak açıklanabilir. Yine bilgi bir yeteneğin önemli bir parçasıdır ancak tek başına yeterli değildir. Bireysel yeteneklerin toplamı, yeterli miktarda kaynak ve yönetim ilgisi sağlandığında organizasyonel yeterliliğe dönüşebilir. Bu konseptler, bilgi ve strateji arasındaki ilişki için kritiktirler. Strateji açısından, yeterlilikler ve yetenekler etrafındaki kilit konu, hangilerine sahip olmanın önemli olduğuna karar vermektir. Honda küçük motor dizaynı konusundaki yeterliliği ile, Canon opto-elektronik alanındaki bilgisi ile başarılı olmuştur. Ancak bu ve bunun gibi diğer başarılı şirketler hangi yeterlilikleri ve yetenekleri geliştirme ve elde etmeye ihtiyacı olduğuna nasıl karar verirler? İnsanlar ve onların oluşturduğu organizasyonlar, çok çeşitli konularda bilgili olabilirler. Bu sorunun cevabı, hem stratejik vizyon ve hem de insan kaynakları faaliyetlerini kapsar. Stratejik vizyon, endüstri bilgisi ve piyasa muhakemesi – mevcut müşteri ve piyasa trendlerini tahmin etme ile birlikte- gelecekte başarıyı yakalayabilmek için hangi yeterlilikler ve yeteneklerin gerekli olduğuna karar vermenin tek yoludur.¹⁹²

Ancak ne tür bilginin gerekli olduğunu bilmek sadece başlangıçtır. Bir organizasyon ayrıca her çalışanın ne yeteneklere sahip olduğundan haberdar olmalı ve insan kaynakları yatırımlarını istenilen beceriler ve bilgilere ulaşabilecek şekilde yönlendirebilme kabiliyeti olmalıdır. Bireysel yeteneklerin organizasyon başarısında önemli yeri olan birçok büyük profesyonel hizmet şirketleri, çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerin veri tabanının tutmaktadır. Microsoft, organizasyon içinde

¹⁹² Liebowitz, a.g.e., s. 2.6.

sistem geliştirme yeteneklerinin kimde olduğunu kaydını tutmaktadır. Microsoft ayrıca şirketin ihtiyaç duyduğu özel yetenekler ile iç ve dış eğitim programları arasında ilişkiyi kurabilmektedir.¹⁹³

Yeterlilikler ve yetenekler arasındaki tartışma, bilgiyi sadece soyut bir şey olarak veya bir depoda tutulan doküman olarak görenlere, en önemli bilginin insanların kafasındaki bilgi olduğunu hatırlatmaktadır.

4.1.4. Bilgi Yönetimi Stratejisi ve İşletme Stratejisi

Bir bilgi yönetimi stratejisi son derece önemlidir ve organizasyon yöneticilerini sahip oldukları bilgi ortamının kilit unsurları hakkında seçimler yapmaya zorlar. Bu seçimlerden bazıları şunlardır:¹⁹⁴

- Açık bilgi mi yoksa örtülü bilgi mi daha önemlidir?
- Şirket için hangi bilgi alanı daha önemlidir? Müşteri bilgisi mi, rakiplerin bilgisi mi, ürün bilgisi mi, tedarikçi bilgi mi yoksa başka bir şey mi?
- Bilgi ortamının en çok gelişme ihtiyacı neresidir? Örneğin şirket bilgi yaratmada iyi ancak onu uygulama ve kullanmada zayıf mı?
- İşletmenin belirli alanlarında, şirket bilgi yaratmalı mı yoksa satın almalı mıdır?
- Bilgi ortamımızın hangi alanını ölçmeliyiz?
- Şirket sahip olduğu bilgiyi nasıl kar sağlayan ürün/hizmete dönüştürebilir?

Açık bir şekilde bir şirket bilginin tüm biçimlerini yönetemez. Bir organizasyon ne tür veri ve enformasyona ihtiyacı olduğu hakkında seçim yaptığında, bilgi alanları, bilgi yönetim süreci basamakları, öncelikler ve buna benzer konularda seçimini yapmalıdır. Bilgi, organizasyonun önemli bir kaynağı olarak görülüyorsa, işçilik ve sermaye gibi diğer kilit kaynaklarda olduğu gibi bilgi yönetimine aynı seviyede planlama yapılmalıdır.

¹⁹³ Liebowitz, a.g.e., s. 2.6.

¹⁹⁴ Liebowitz, a.g.e., s. 2.7.

Şirketler bilgi yönetiminde gerekli seçimleri nasıl yaparlar? Bu sorunun cevabı işletme stratejisinde yatar. Bir şirket veya iş birimi, öncelikle genel işletme stratejisini nasıl destekleyeceği ve mümkün kılacağı prensibine göre onun bilgi faaliyetlerini seçmelidir. Müşteri ilişkilerine dayanan işletme stratejileri büyük ölçüde müşteri bilgisinin toplanması ve yönetilmesine dayanır. Ürün yenilik stratejileri, merkezinde hem müşteri bilgisi hem de ürün bilgisi vardır ve ürüne yönelik bilgi yaratmaya odaklanır. İş mükemmellik stratejileri, süreç ve en iyi uygulamalar bilgisi tarafından desteklenmelidir.¹⁹⁵

4.1.5. Bilgi Yönetimi ve İşletme Performansını Geliştirme

Herhangi bir iş konseptinin belki de en önemli testi, onun iş performansında ölçülebilir iyileşmelere yönlendirip yönlendirmediğidir. Bilgi yönetimi ve işletme performansı arasında bağlantı kurmak her zaman zor olacaktır. Bir işletmenin performansına karar vermeye yardım eden birçok faktör vardır. Örneğin gelirler artarsa, savunulan projeler veya programlar şüphesiz performansı geliştirdiği için güven kazanacaktır.

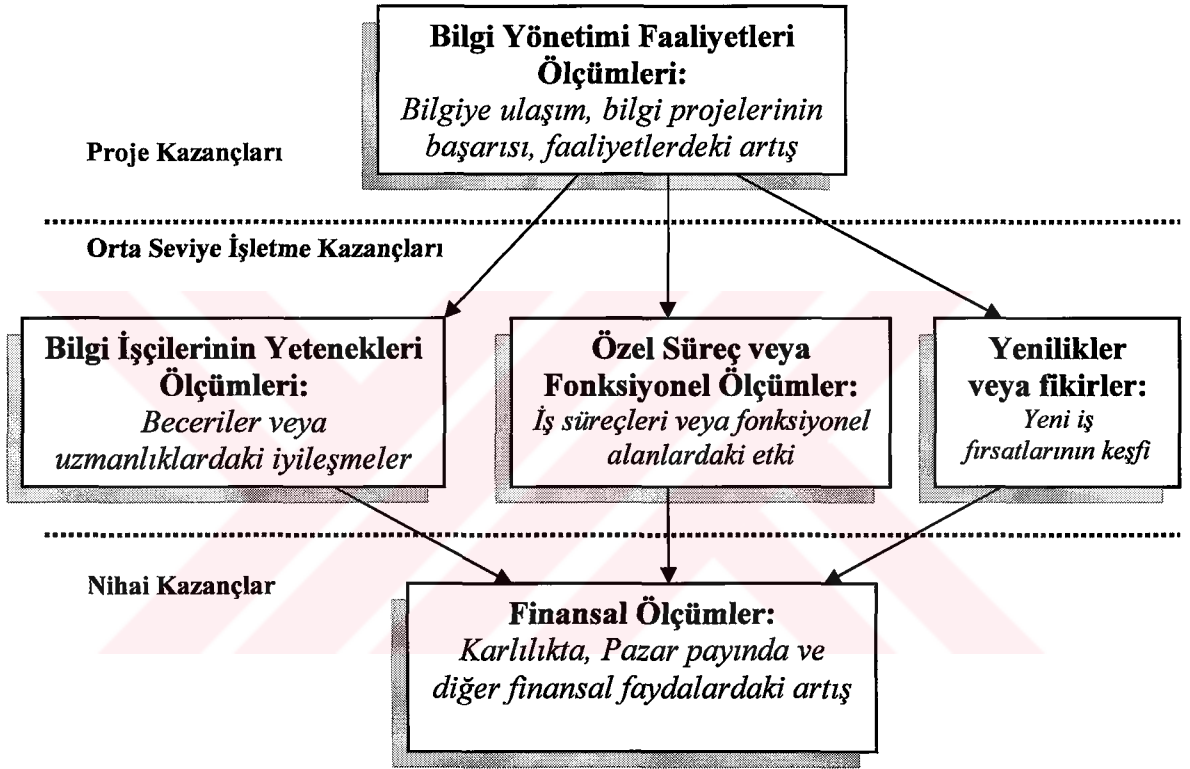
Bilgi yönetimi ile gelişmiş finansal performans arasındaki ilişkide güven oluşturmanın bir yolu, “orta seviye” ölçümleri kullanmaktır. Bu ölçümler ideal olarak organizasyonun performansını yansıtacaktır ve eğer bu ölçümler iyileşirse, organizasyonu daha iyi finansal performansa doğru yönlendirecektir. Şekil 4.1.’de değişik alternatif ölçüm seçenekleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir model verilmiştir. Bu modelde en temel ölçüm setleri bilgi yönetimi faaliyetlerini kapsar. Bunlar, bir bilgi yönetimi sisteminin kullanıcı sayısı, bir bilgi deposuna giriş sayısı veya çalışanların bir bilgi yönetimi uygulamasına olan memnuniyet seviyesi gibi ölçümleri içerir. Bu ölçümlerdeki iyileşmeler, daha iyi bir organizasyon performansına ulaşıldığını göstermez, ancak sadece bu seviyedeki bilgi yönetimi faaliyetinin geliştiğini gösterir.¹⁹⁶

Şirketler daha sonra bilgi yönetimi faaliyetleri ölçümleri ile orta seviye işletme performansı ölçümleri arasında bağlantı kurmaya çalışmalıdır. Bunlar, süreç

¹⁹⁵ Liebowitz, a.g.e., s. 2.7.

¹⁹⁶ Liebowitz, a.g.e., s. 2.8.

ölçümleri, bilgi işçileri yetenek göstergeleri veya fikirler ve kararlar gibi ölçümleri içerir. Şekil 4.1'de gösterildiği gibi bilgi işçileri yeteneklerinde ve fikirler ve kararlardaki gelişmeler aynı zamanda süreç iyileşmelerine de yol açacaktır. Tablo 4.1'de birçok değişik iş fonksiyonları için bazı ölçüm örnekleri verilmiştir. Hem bilgi yönetimi hem de süreç ölçümleri (ideal olarak bir proje için birden fazla ölçüm) aynı anda iyileşiyorsa, bilgi yönetiminin süreç performansında iyileşmeye neden olduğunu söyleyebiliriz.¹⁹⁷



Şekil 4.1. Bilgi Yönetimi ve Performans Arasındaki Alternatif İlişkiler

Bilgi işçileri yeteneklerindeki iyileşmeleri değerlendiren ölçümler, bilgi yönetiminin insan boyutunu kapsar. Örnek ölçümler, bilgi işçilerini işletmede tutma, bilgi işçilerinin memnuniyeti, bilgi işçilerinin öğrenmelerine yapılan yatırımlar, bilgi işçilerinin toplam verimlilik seviyeleri ve hatta bilgi işçilerinin bilgi seviyelerinin test edilmesini kapsayabilir. Tabii ki bunları ölçebilmek için, bir organizasyon içinde kimlerin bilgi işçileri olarak kabul edildiğinin açık bir tanımı yapılmalıdır. Süreç ölçümlerinde olduğu gibi, hem bilgi yönetimi faaliyetlerinde hem de bilgi işçilerinin

¹⁹⁷ Liebowitz, a.g.e., s. 2.8.

yeteneklerinde yapılan ölçümlerde aynı anda bir iyileşme oluyorsa, bu durumda bir trendin diğerleri ile nedensellik olarak ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.¹⁹⁸

Tablo 4.1. Süreç Ölçüm Türleri

İş fonksiyonları	Ölçüm Örnekleri
Satışlar	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri ile görüşme süreleri • Yeni satışlardaki artış hızı • Satışla ilgili çalışan uzmanların müşteri değerlendirmeleri
Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> • Servis araması başına düşen masraf • Servis araması başına düşen zaman • Uzman göndermeyi gerektiren servis aramalarının oranı • Servis faaliyetlerinden müşteri memnuniyeti
Üretim	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim faaliyetleri başına düşen atıl kalma süresi • Üretim teknolojilerini değiştirme hızı
Ar-Ge	<ul style="list-style-type: none"> • Ürünü piyasaya çıkarma süresi • Yeni ürünlerden elde edilen gelirlerin yüzdesi

Bazı şirketler ayrıca personelinin fikirleri ve kararlarındaki iyileşmeleri de ölçmeye çalışırlar. Fikirlerin kalitesini ve yenilikçilik seviyesini ölçmek zor olduğundan, fikirlerin yaratacağı sonuçları ölçmek mümkündür. Örneğin, Buckman Laboratories şirketi yeni ürünlerden elde edilen gelirleri ölçerek bilgi yönetimini değerlendirir (Tablo 4.1’de belirtildiği üzere, bu ayrıca bir yeni ürün geliştirme süreci ölçümü de olabilir). Karar vermede bilginin etkisini de ölçmek zor fakat mümkündür. Örneğin, General Motors şirketi, özellikle yeni araba geliştirme kararları için bir karar denetim programı uygulamaya çalışmaktadır. Zaman içinde karar denetim sonuçlarında gelişme olup olmadığını belirlemekte, bunları ölçmek için uygun bir yöntem olabilir.¹⁹⁹

Orta seviye ölçümlerindeki iyileşmeler, bazı şirketler için bilgi yönetiminden elde edilen değeri göstermede yeterli olabilir. Bazı şirketler ise bu orta seviye

¹⁹⁸ Liebowitz, a.g.e., s. 2.9.

¹⁹⁹ Liebowitz, a.g.e., s. 2.8.

ölçümler ile finansal ölçümler arasında bağlantı kurma ihtiyacı duyarlar. Bilgi yönetimi faaliyetlerindeki göstergeler, süreçlerdeki, bilgi işçileri yeteneklerindeki veya fikirler ve kararlardaki göstergeler ile birlikte iyiye doğru gidiyorsa ve finansal performans da iyileşiyorsa, bilgi yönetimi ile daha iyi finansal performans arasında bağlantı kuran bir “güvenirlilik zinciri” oluşturabiliriz. Ancak bu durumda bile iyileşmiş finansal performansın nedeninin bilgi olduğu kararına varmadan önce, diğer bazı aşikar açıklayıcı faktörlerden kurtulmak gerekebilir. Ayrıca herhangi bir iyileşmeyi göstermek için hem uygulamadan önce başlangıç durumu ölçümleri hem de uygulamadan sonraki ölçümler alınmalıdır.²⁰⁰

Bilgi yönetimi ve performans arasındaki güvenilir ilişkiler geliştirmek için önemli miktarda zaman ve çabaya ihtiyaç olduğu aşikardır. Ölçümlerdeki zorluklara bakıldığında, şirketin bilgi yöneticileri, üst yöneticiler ile güvenirliliği tesis etmek için bir ölçüm programına başlamadan önce ölçüm faaliyetlerinin gerekli ve yeterli olduğundan emin olmalıdırlar. Bazı durumlarda, bilgi yönetiminin satışları nasıl arttırdığı hakkındaki anekdotlar gibi zor olmayan bazı ölçümler, bilgi yönetimine yapılan harcamaları haklı çıkarmak ve üst yönetimi memnun etmek için yeterli olabilir.

4.2. BİLGİ STRATEJİSİNİN İKİ ÖNEMLİ ÖĞESİ

Bilgi stratejisinin birinci önemli ögesi, halen mevcut olan bilgiyi herkes tarafından *bilinir ve erişilebilir yapmak* üzerine odaklanır, örneğin en iyi uygulamaların paylaşılması gibi. Bir organizasyona mensup insanlar çoğu zaman ihtiyaç duydukları bilginin şirketin başka bir yerinde mevcut olduğunu ve ulaşılabilir olduğunu bilmediklerinden, “tekerleği yeniden icat ederler” veya müşteri sorunlarını çözmeye başarısız olurlar. Birçok işletmede kullanılmayan bilgilerin listesi sonsuzdur. Bu nedenle birçok işletme bilgi yönetimine başlangıç olarak intranetin kurulması ve geliştirilmesi ile işe başlarlar. Bu intranet sisteminde oluşturulan ilk içeriklerden bazıları “uzman kişiler rehberi”, en iyi uygulamaların veri tabanı ve değişik enformasyon kaynaklarına ait kataloglardır.²⁰¹

²⁰⁰ Liebowitz, a.g.e., s. 2.8.

²⁰¹ Morey, Maybury ve Thuraingham, A.g.e., s. 64.

En iyi uygulamalar bir organizasyonun bir bölümünde teşhis edilir, bazı biçimlere sokulup elde edilir ve organizasyonun diğer bölümlerine veya başka organizasyonlara transfer edilir. Ancak bazı bölümlerde veya organizasyonda işe yarayan, bir diğerinde çalışmayabilir. Bunun nedeni sadece içeriğin farklı olması değil aynı zamanda transfer edilen en iyi uygulama şablonunun gerçekte onu etkili kılan tüm bilgiyi yakalayamamasıdır.²⁰²

En iyi uygulamaları paylaşma genelde kaliteli programlar sayesinde olur. En iyi uygulamalara ilişkin bilgileri paylaşarak işletmenin genelde performansı arttırılabilir. Texas Instrument “TI-BEST” programı mükemmelliğin her bir ana süreç için tanımlandığı kaliteli bir başlangıcın sonucudur. Uzman rehberleri, en iyi uygulamalara ait veri tabanları ve bir en iyi uygulama ofisinin kombinasyonu, dünya çapında dağılmış üretim tesislerindeki işletme müdürlerine ve çalışanlarına birbirleriyle iletişim kurmalarına, tecrübelerini aktarmalarına ve en iyi uygulama örneklerine ulaşabilmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak, mevcut olan bu bilgiyi paylaşma Texas Instrument’e artan talebi karşılamak için ilave bir yarı iletken fabrikasına yatırım yapmasını önleyerek ve ilk etapta 500 milyon dolarlık bir tasarruf sağlamıştır.²⁰³

Bilgi odaklı stratejilerin ikinci en önemli ögesi *yeniliktir*, yeni bilginin yaratılmasıdır ve bilgiyi değerli bir ürün ve hizmete dönüştürerek kar amaçlı kullanabilmektir. Bu genelde bilgiye bağlı yenilik olarak adlandırılır. Birçok yönetici yanılı ile bunun Ar-Ge ve yaratıcılık olduğuna inanır. Araştırmalar işletmelerde genellikle yaratıcılıkta bir sıkıntı olmadığını göstermektedir. Esas sorun fikirleri ürünlere ve hizmete veya rakiplerinden daha hızlı ve daha iyi yapan gelişmiş iş süreçlerine dönüştürmektir. Maalesef birçok organizasyon yaratıcı çalışanlarının arasında hayal kırıklığı ve umutsuzluğa yol açan yönetim şekilleri uygulamaktadırlar. Bunun aksine 3M yenilikçiliği ile ün yapmış bir şirkettir. %40 gelirini beş yıldan daha yeni ürünlerden elde etmeyi amaçlayan şirket hedefi, doğru motivasyonu yaratmaya yardım etmektedir. Şirket çalışanlarını projelerin ötesinde görmekte ve onlara zamanlarının %15’ini fikirlerini deneyebilmeleri için vermektedir. Belirli

²⁰² Newell, Robertson, Scarbrough ve Swan, a.g.e., s. 182.

²⁰³ Morey, Maybury ve Thuraisingham, a.g.e., s. 65.

miktardaki hatalara, öğrenmek için iyi bir fırsat sunduğu için müsamaha etmektedir. 3M çalışanlarına yenilikçiliğin yeşerebileceği bir iklimi sunmaktadır.²⁰⁴

Bununla birlikte organizasyonların yenilik süreçleri potansiyel olarak iyi fikirleri kaybetmemelidir. Schlumberger bir fikir bankası ve bir müşteri ihtiyaçları ve sorunları veri tabanı kurarak bu potansiyel bilgi kayıplarını önlemeye çalışmaktadır. Bu bilgi kaynakları sürekli güncellenmekte ve karşılaştırılmaktadır. Bugünün iş yaramaz gibi görünen fikirleri gelecek müşteri talepleri ve yeni çıkacak teknolojiler için bir anahtar olabilir.

Bilgi stratejilerinin bu ikinci ögesi en zor olmasına karşın işletme başarısı için en önemli olanıdır. En iyi uygulamaları paylaşarak elde edilebilecek yıllık %5-10'luk bir iyileşmeden bahsetmiyoruz, bu ikinci öge ile işletmeler çok önemli gelişmeler kaydedebilirler. Yenilikçilik Amazon.com ve Yahoo.com gibi bilgi esaslı şirketleri sadece birkaç yılda milyonlarca dolarlık değerler taşımıştır.

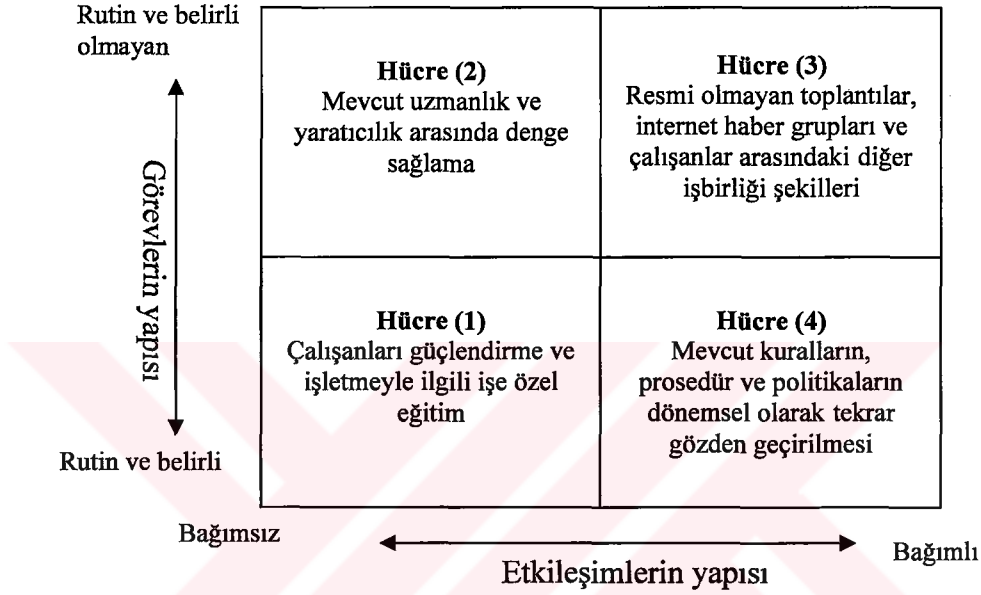
4.3. BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Bilgi yönetimi yeni bir şey değildir. Yüzlerce yıldır, aile şirketi sahipleri ticari zekalarını çocuklarına aktarmakta, ustalar mesleklerini özenle çıraklara öğretmekte ve çalışanlar işle ilgili fikirlerini ve know-how'ı iş arkadaşlarına aktarmaktadırlar. Ancak bilgi yönetimi 1990'larda yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Sanayileşmiş ekonomilerin temelleri doğal kaynaklardan entellektüel varlıklara kayarken, yöneticiler işletmelerindeki bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanılacağını araştırmak zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda, ağlar ile birbirine bağlanmış bilgisayarların ortaya çıkması belirli bilgilerin her zamankinden daha kolay ve daha ucuz düzenlenmesi, depolanması ve paylaşımını mümkün kılmıştır.

Bireysel düzeydeki uzmanlık ve bilgi, kurumsal bilgiden farklı olmasına rağmen organizasyonlar, bireysel bilgiden faydalanmanın ne kadar ciddi bir faaliyet olduğunu göz ardı edemezler. Eğer organizasyon içerisindeki bireyler gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değillerse, bu bireyler arasındaki etkileşimden değerli bir "kurumsal

²⁰⁴ Morey, Maybury ve Thuraingham, a.g.e., s. 65.

bilgi"nin yaratılması muhtemel değildir. Bu nedenle yönetimin amacı; çalışanlarının, göreve özel uzmanlık sahibi bireylerle etkileşimini sağlamak suretiyle kendi bilgi tabanlarını sürekli yenilemeleri konusunda onları cesaretlendirmektir. Şekil 4.2.' de bir organizasyonun görevlerin başarılması için bilginin yaratılması, elde edilmesi, dağıtılması ve kullanılması süreci olarak tanımlanan, farklı bilgileri ne şekilde yöneteceği görülmektedir.²⁰⁵



Şekil 4.2. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Hücre 1'de yönetimin temel isteği çalışanları güçlendirmektir. Bu hücrede, çalışanlar rutin sorunlarla karşılaştıkları için işle ilgili eğitimler aracılığıyla sorunları daha hızlı anlayabilecekler ve çözümlerini daha hızlı yapabileceklerdir. Bununla birlikte, bireysel tecrübe ve dereceye dayanarak, "karar verebilme yetkisi" derecesinin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca yönetim, çalışanlarının karar verebilme yetkilerini kullanabilmelerini kontrol edebilecek geniş kapsamlı rehberler sağlamalıdır. Yönetimin yerine getirmesi gereken bir diğer amacı, çalışanları rutin iş süreçlerini ve görevlerini başarabilmeleri için eğitilmesini sağlamaktır. Çalışanlar sadece göreve özel yetenekleri öğrenmemeli, aynı zamanda bugünün dinamik ve yoğun rekabet ortamında iş yapabilmeyen arkasında "saklı olan" gerçekleri anlamak

²⁰⁵ Ganesh D. Bhatt, "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol: 6, No: 1, 2002, s. 36.

içinde eğitilmelidir. Yönetim çalışanların yetki seviyesini yeniden değerlendirebilmesi ve ona göre hareket edebilmesi için, müşterilere karşı kibar olma, müşteri isteklerine zamanında ve doğru cevaplar verebilme ve müşteri taleplerini yerine getirebilme gibi faktörler müşterilerden dürüst geri besleme elde etmede kritik unsurlar olarak kabul edilmelidir.²⁰⁶

*Hücre 2'*de yönetimin temel amacı, çalışanları kendi uzmanlıklarında motive etmek ve onların uzmanlıklarını geliştirmek olmalıdır. Yönetim uzmanları sadece daha yüksek seviyedeki beklentiler için çalışmalarını istemekle kalmamalı aynı zamanda onları cesaretlendirmeli ve ödüllendirmelidir. Diğer bir yol ise organizasyonun, organizasyonel sorumlulukları gerçekleştirmek için zeki bireyleri işe almaları ve onları motive etmeleridir. Uzmanlar oldukça hareketli ve kendilerine özgü oldukları için, görevlerini gerçekleştirirken önemli derecede özgürlük istemektedirler. Yönetim için organizasyonun ihtiyaçları ile uzmanların yaratıcılığını dikkatlice dengelemek oldukça önemlidir. Genellikle uzmanlar kendi programlarına göre hareket etmekte, organizasyonel misyon, amaç ve stratejilerine dikkat etmemektedirler. Aynı zamanda uzmanlar kendi uzmanlıklarını organizasyon çıkarları için kullanmaları konusunda yönetilmeleri oldukça zordur. Bu nedenle, yönetim uzmanların bilgilerinden faydalanma gibi organizasyon ihtiyaçları ile yeni bilginin araştırılması gibi uzmanların arzularını dengeleyebilecek yolları bulmak zorundadır. Microsoft bu ikilemi etkili bir şekilde yönetmek için bilgi yönetimini kullanmaktadır. Şirket uzmanlarını sadece risk alma konularında cesaretlendirmekle kalmaz, aynı zamanda kaynaklar, planlar ve uzmanların başlatmak istedikleri projelerin kullanılabilirliği konularında somut yöntemler belirler.²⁰⁷

*Hücre 3'*te kendinden organize olmuş ekipler ve sosyal etkileşimler, organizasyonel bilgi tabanının zenginliğini artırmak için kullanılmaktadır. Çoklu bakış açıları ve yorumlamalara odaklanmak, sadece yeni gerçekleri getirmekle kalmaz aynı zamanda organizasyonel bilgi tabanının içeriğini yeniden oluşturacak, yenilenmiş organizasyonel katkıları da getirecektir. Bilgi üzerine yapılan çoklu bakış açısı ve yorumlama süreci, bireylere diğerlerine bakarak kendi inanç sistemlerini

²⁰⁶ Bhatt, *Management Strategies* , s. 36.

²⁰⁷ Bhatt, *Management Strategies*, ss. 36-37.

gözden geçirme, yeniden şekillendirme ve düzeltme imkanı tanıdığı için çok önemlidir. Çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşimi geliştirmek için organizasyonlar, beyin fırtınası, diyalektik düşünce ve sürekli deneyler gibi çok geniş farklı bakış açılarını kullanabilmektedir. Bilgiye çoklu bakış açıları ile yaklaşma, organizasyonların, pazar yerinin gerçeklerini anlamalarında yardımcı olur ve dışsal dürtülere daha duyarlı hale gelmelerine sebep olur. Üstelik çoklu bakış açıları, organizasyonlar için, farklı durumlarda sadece belirli çeşit bilginin kullanım riskini ortadan kaldırmakta ve bu bilginin uygunluğunun değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.²⁰⁸

Karmaşık organizasyonel görevler, sorunların daha derinden analizini gerektirdiğinden, işbirliği ortamının oluşturulmasında yönetimin rolü oldukça önemlidir. Üstelik organizasyon çapında çözümlerin uygulanması, çalışanların bağlılıklarını ve sorumlu davranmalarını gerektirir. Sorunlara çözüm aramada çalışanların görüşlerini ve bakış açılarını dikkate almayan organizasyonların, sorunlarını çözmede zorlanmaları muhtemeldir.²⁰⁹ Hewlett Packard ve 3M şirketleri, çalışanlar arasında ağlar kurarak bilgi paylaşımına yardımcı olacak işbirlikçi ortamları yaratmışlardır.

*Hücre 4'*te organizasyonun amacı, çalışanların kolayca erişim yapabileceği ve anlayabileceği şekilde kuralları ve prosedürleri basit bir biçimde kodlamak ve saklamaktır. Eğer kurallar ve prosedürler, açık bir şekilde oluşturulmaz ve yazılı hale getirilmezse, her bir çalışan kuralları kendi yorumlarına göre uygulayacaklardır. Kurallar ve prosedürler açıkça oluşturulduğu zaman, kurallar ve prosedürlerin anlaşılması ve yorumlanmasında ortaya çıkabilecek ikilemler ya da karmaşıklıklar en az seviyeye indirilebilecektir. Otomasyon ve görevlerin ya da programların standart hale getirilmesi bu tür durumlarda uygulanan en yaygın yollardır. Rutin görevleri icra etmek için oluşturulan kurallar ve düzenlemeler organizasyonun hayatı boyunca aynı kalmaz. Dış çevre değişmeye başladığı zaman yönetim mevcut kuralları, prosedürleri ve politikaları dikkatli bir şekilde gözden geçirmelidir. Eğer mevcut kurallar, prosedürler ve politikalar işletmenin mevcut durumunun gerçeklerine

²⁰⁸ Bhatt, *Management Strategies*, s. 37.

²⁰⁹ Bhatt, *Management Strategies*, s. 37.

uymazsa, yönetim yeni kurallar, prosedürler ve politikaları araştırmalı ve uygulamaya koymalıdır. Diğer bir ifade ile, kuralların, prosedürlerin ve politikaların, değişen gerçekler ve yeni bilgilere uyumunu sağlamak işletmelerin en temel amaçlarından biri olmuştur.²¹⁰

Günümüzün dinamik ve hızlı değişen ortamında, organizasyonel bilgiye bilgiye olan ihtiyaç açıktır. Ancak, birçok durumda da, bireysel bilgi ve uzmanlıklar kritik gereksinimlerdir. Bu görevlerin doğasında ve bireyler arasındaki etkileşime bağlıdır. Eğer görev belirli bir uzmanlık gerektiriyorsa, bu uzman kişi sorunu çözmek için sahip olduğu bilgiyi kullanabilir. Diğer taraftan, eğer görev değişik alanlardan bilgilerin uygulanmasını gerektiriyorsa, bu durumda organizasyon üyelerinin bilgiyi paylaşmak için birbirleriyle etkileşimi ve işbirliği yapmaları daha önemli hale gelir. Bu nedenle yönetim çalışanlarını bilgiyi paylaşmada işbirliği yapmaları için teşvik edecek ortamlar yaratmalıdır. Bunun sonucunda çalışanların bilgisi artacak ve bireysel etkileşimlerle organizasyonel bilgi yaratılacaktır.

Organizasyonların sahip oldukları bilgiyi yönetmek için her geçen gün yeni teknolojiler ortaya çıkmasıyla birlikte, bilgi yönetimi uygulamaları için bir stratejiler birleşimi gelişmeye başlamıştır. Bilgi yönetimini uygulayan lider organizasyonlar tarafından, bilgi yönetimi uygulayarak fayda elde etmek için kullanılan altı ana strateji bulunmaktadır.²¹¹

1) İşletme Stratejisi Olarak Bilgi Yönetimi :

Bu stratejiyi izleyen şirketler, bilgi yönetimini şirketin öz yeteneklerinin gelişmesi ve rekabet edebilmesi için kritik olduğuna inanırlar. Bu strateji bilgiyi, pazar yerinde kilit ayırt edici olarak veya bir ürün olarak görür. Bilginin şirketin karlılığı ve varlığını sürdürebilmesi üzerinde önemli ve doğrudan etkileri olduğu düşünülür. Bilgi yönetimi stratejisi, şirketin global iş stratejileri ve şirketin ana iş sahaları ile sıkıca entegre olmuştur ve uyumludur. Bu strateji, şirketin tüm iş stratejileri ile entegre olarak veya onu diğer stratejilere paralel ele alarak uygulanabilir. Price Waterhouse şirketi bilgi yönetimini, şirketin her bir iş

²¹⁰ Bhatt, *Management Strategies*, s. 37.

²¹¹ Carla O'Dell, Karl Wiig ve Peggy Odem, "Benchmarking Unveils Emerging Knowledge Management Strategies", *Benchmarking*, Bradford: Vol: 6, No: 3, 1999, ss. 202-204.

stratejisinin bir parçası yapmıştır.²¹² Şirket hizmeti esasen bilgi üzerine olduğundan, bilgiyi yaratmak ve ondan faydalanmak rekabet edebilmek için zorunludur. Üst yönetim tarafından bilgiye olan bu ihtiyaç kabul edilmiş ve böylece bilgi yönetimi şirketin esas bir iş sahası olarak görülmüştür.

2) **Bilgi ve En İyi Uygulamaların Paylaşımı :**

Bu strateji en yaygın olarak uygulanan stratejidir. Strateji, bilginin ve en iyi uygulamaların tekrar kullanılması ve paylaşılmasına odaklanır. Bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, yeniden yapılandırılması, depolanması ve dağıtımı için gerekli olan sistemler ve uygulamalar bu stratejinin parçalarıdır. Bazı organizasyonlar, bilginin çalışanlar arasında resmi olmayan yollarla paylaşımına önem verirken, bazıları da bilgiyi yapısal mekanizmalar ve ekip yaklaşımları kanalıyla paylaşırlar. Bilginin organize metotlarla paylaşımı ile daha fazla topluluğa ulaşabilir ve şirkete daha fazla değer sağlayabilirken, bu yöntem resmi olmayan yollarla bilgi paylaşımında elde edilen doğal ve yaratıcı yönleri engelleyebilir.²¹³ Bu strateji işin değişik yaklaşımlar olarak; öğrenen organizasyonlar, çalışanlar arası ağlar oluşturma, uygulama merkezleri ve uygulama toplulukları verilebilir.

3) **Müşteri Odaklı Bilgi :**

Bu strateji müşteriler hakkındaki bilgilerin toplanması ve bu bilginin paylaşılması ve müşterilerin ihtiyaçlarının ve tercihlerinin anlaşılmasına odaklanır. Şirketler müşterileri ve müşterilerinin işleri hakkında derin bilgi sahibi olmaya çalışır ve müşterilerin şirkete sadık kalmalarını sağlayacak ürün ve hizmetler yaratmaya çalışırlar. Bu stratejiye göre, müşterilerin başarılı olmasını sağlayabiliyorsanız sizin de başarınız garantilenecektir.

4) **Bilgi için Çalışanların Sorumlulukları :**

Bu stratejiye göre, çalışanlar bilginin kaynağıdır ve bu şekilde desteklenmelidir. Ayrıca bireyler kendi bilgilerini tanımlama, idame etme ve geliştirmeden ve sahip oldukları bilgiyi anlama, yenileme ve paylaşmadan şahsen sorumludurlar. Bu stratejiyi önemli olarak gören şirketler, çalışanlar kendi bilgi

²¹² O'Dell, Wiig ve Odem, a.g.e., s. 202.

²¹³ O'Dell, Wiig ve Odem, a.g.e., s. 203.

ortamlarını yönetmeleri gerektiğine inanırlar. Bu stratejinin başarılı olması için, kritik enformasyon ve bilgi kolayca erişilebilir ve güvenilir bilgi tabanlı depolarda hazır olmalıdır. Bu strateji için kritik başarı faktörleri, bilgi depolarının mevcut ve güvenilir olmasını sağlayacak süreçleri uygulamaktır.²¹⁴

5) Entellektüel Varlıkların Yönetimi :

Bu strateji patentler, telif hakları, ticari sırlar, markalar, teknolojiler, operasyonel ve yönetim uygulamaları, müşteri ilişkileri gibi unsurları enformasyon varlıkları olarak görür. Yönetim bu varlıkların yenilenmesi, organize edilmesi, değerlendirilmesi, pazarlanması ve mevcut kılınmasını sağlama üzerine odaklanır. Doğru şekilde yönetilirse, bu varlıklar sadece kısa süreli getiriler sağlamaz aynı zamanda organizasyonun gelecekteki başarısını da mümkün kılar. Skandia şirketi bu stratejiyi kullanan ilk şirketlerden biridir. Sakandia ortaklarına yayınladığı yıllık bilançolarında entellektüel varlıklarının değerini belirtir. Ayrıca şirket gelecekteki performansını arttırmak için sahip olduğu entellektüel varlıklarını sürekli yenilemeye odaklanır.²¹⁵

6) Yenilik ve Bilgi Yaratma:

Bu strateji, temel ve uygulamalı araştırma ve geliştirme faaliyetleri yardımıyla buluşculuk ve yeni bilginin yaratılmasını vurgular. Birçok şirket, bilgi yönetimi faaliyetlerinin önceliği olarak yenilik ve bilgi yaratmaya odaklanır. Bu şirketler yüksek riskli Ar-Ge çalışmaları için milyonlarca dolarlık yıllık fonlar ayırırlar.²¹⁶

4.3.1. Kurumsallaştırma ve Bireyselleştirme Stratejileri

Bilgi yönetiminin bilinçli olarak uygulanması yeni bir faaliyet olduğundan, yöneticiler yol gösterici olarak kullanabilecekleri başarılı modeller bulmakta zorlanmaktadırlar. Her işletme bilgi yönetimi için aynı yaklaşımı göstermez. Bazı şirketlerde bilgi yönetimi stratejisinin odak noktası bilgisayar merkezlidir. Bilgiler

²¹⁴ O'Dell, Wiig ve Odem, a.g.e., s. 203.

²¹⁵ O'Dell, Wiig ve Odem, a.g.e., s. 204.

²¹⁶ O'Dell, Wiig ve Odem, a.g.e., s. 204.

dikkatli bir şekilde kodlanmakta ve veri tabanlarına kaydedilmektedir. Böylece işletme çalışanları bilgiye kolayca ulaşabilmekte ve kullanabilmektedirler. Bu bilginin “*kurumsallaştırılma stratejisi*” olarak adlandırılır.²¹⁷

Diğer bazı şirketlerde, bilgi onu geliştiren kişilerle yakından ilişkilidir ve genel olarak kişiden kişiye yapılan doğrudan temaslarla paylaşılmaktadır. Bu işletmelerde bilgisayarın esas amacı, bilgiyi kaydedilmesi değil, insanların bilgi iletimine yardımcı olmasıdır. Bu ise bilginin “*bireyselleştirilmesi stratejisi*”dir.²¹⁸

Bir şirketin strateji seçimi rasgele yapılan bir seçim değildir. Bu seçim işletmenin müşterilerine hizmet etme yöntemine, işinin ekonomik niteliğine ve çalışan kişilerin özelliklerine bağlıdır. Yanlış stratejide ısrar etmek ya da her iki stratejiyi aynı anda uygulamaya çalışmak işletmeye ciddi zararlar verebilir. Kurumsallaştırma ve bireyselleştirme stratejileri arasındaki seçim bilgi yönetimini alanında çalışan hemen hemen tüm şirketlerin karşılaştığı bir sorundur. Bu iki stratejiyi ve bunların güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak, yöneticileri bilgi yönetimi konusunda ve bu alana yapacakları yatırım için ayakları yere basan kararlar vermelerini sağlayacaktır.²¹⁹

Anderson Consulting ve Ernst&Young gibi büyük danışmanlık şirketleri *kurumsallaştırma stratejisini* uygulamaktadır. Son beş yıldır, bu şirketler bilgiyi kodlamak, depolamak ve tekrar kullanmak için etkin ve verimli yollar geliştirmişlerdir. Bilgi “*bireyden belgeye*” yaklaşımı kullanılarak, onu geliştiren kişiden alınmakta, kişiden bağımsızlaştırmakta ve yeniden kullanılabilir hale getirilmektedir. Ernst&Young’ın Bilgi İşleri Merkezi Müdürü Ralph Poole bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: “Müşterinin duyarlı olduğu bilgiler çıkarıldıktan sonra, görüşme kılavuzları, iş programları, kıyaslama verileri (benchmarking) ve pazar bölümlendirme analizleri gibi bilginin önemli parçalarını belgelerden

²¹⁷ Morten T.Hansen, Nitin Nohria ve Thomas Tierney, “What’s Your Strategy for Managing Knowledge”, *Harvard Business Review*, Mart-Nisan 1999, s.107.

²¹⁸ Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, s. 107.

²¹⁹ Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, s. 107.

çıkartarak ve bunları kişilerin tekrar kullanımına sunmak için elektronik depolara kaydederek “*bilgi nesnelere*” geliştirdik”.²²⁰

Bu yaklaşım sayesinde birçok çalışan, kodlanmış bilgiyi başlangıçta onu geliştiren kişiyle görüşme zorunluluğu olmadan onu araştırma ve kullanma imkanı tanır. Böylece bilginin tekrar kullanılmasında ve buna bağlı olarak işletmenin büyümesinde başarı sağlama olasılığı artmaktadır.

Ernst&Young yöneticileri kurumsallaştırma sürecinin etkin çalışmasını sağlamak için büyük yatırımlar yapmışlardır. Şirketin bilgi merkezinde çalışan 250 kişi elektronik bilgi depolarını yönetmekte ve danışmanlara aradıkları bilgiyi bulmaları ve bu bilgiyi tekrar kullanmalarına yardım etmektedirler. Uzmanlar şirket içinde birçok çalışanın ve ekiplerin kullanabileceği raporlar ve analizler hazırlarlar. Ernst&young’ın 40’den fazla uygulama alanının her birinde bilginin düzenlenmesi, kaydedilmesi ve depolanması alanında çalışan personel bulunmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde elde edilen veri tabanları bilgisayar ağları kanalıyla çalışanların ortak kullanımına açılmaktadır.²²¹

Şüphesiz “*bireyden belgeye*” yaklaşımı kurumsallaşma stratejisinde bilginin paylaşımı için kullanılan tek yol değildir. Burada önemli olan kurumsallaşma stratejisini kullanarak bilginin kuruma kazandırılmasına verilen önem derecesidir.

Diğer taraftan Bain, Boston Consulting Group ve McKinsey gibi diğer bazı danışmanlık şirketler bilgi yönetimi için *bireyselleştirme stratejisini* uygularlar. Bu yöntemde veri tabanlarındaki “bilgi nesnelere”nden çok çalışanlar arasındaki diyaloglar üzerine odaklanılır. Kaydedilmeyen bilgi –büyük olasılıkla kaydedilemeyecek olan bilgi- beyin fırtınası seansları ve yüz yüze görüşmelerle aktarılır. Şirket çözmek zorunda olduğu sorunlarını üzerinde enine boyuna görüşerek derin bir görüşe ve bilgiye ulaşmaya çalışır.²²²

²²⁰ Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, ss. 107-108.

²²¹ Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, s. 108.

²²² Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, s. 108.

Bireyselleştirme stratejisini uygulayan şirketler, çalışanlar arası iletişim ağlar kurmak için ciddi yatırımlar yaparlar. Bilgi sadece yüz yüze yapılan görüşmelerle değil, aynı zamanda telefon, elektronik posta, video konferans gibi araçlarla paylaşılır. Bu stratejiyi uygulayan şirketler, farklı ofisler arasında insan değişimini sağlayarak, iş arkadaşlarından gelen telefonlara hemen yanıt vermeyi özendiren bir şirket kültürünü destekleyerek, belirli konulardaki uzmanlara daha kolay ulaşmayı sağlayacak rehberler hazırlayarak ve proje ekiplerine şirket içinde yardımcı olmak için danışmanlar kullanarak bilgi paylaşımını geliştiren ağlar oluşturmaktadırlar.²²³

Bu şirketler ayrıca elektronik doküman sistemleri de geliştirirler, ancak bu sistemlerin amacı bilgi nesnelere sağlamaktır değil. Bunların esas amacı, çalışanlar belirli bir konuda yaptıkları çalışmalarını hızlandırmak ve o konudaki çalışmayı kimin yaptığını bulmak için belgeleri taramaktır. Böylece çalışanlar bu kişilerle direkt olarak görüşebilirler.²²⁴

Şirketlerin bilgiyi nasıl yönettiklerine bakıldığında, onların hem kurumsallaştırma hem de bireyselleştirme stratejilerini kullandıkları görülür. Bilgi yönetimini etkin olarak yürüten şirketler bu stratejilerden birine odaklanırlar ve diğer stratejiyi de destekleyici olarak kullanırlar. Bu şirketler, her iki stratejiyi de aynı anda ve eşit ağırlıkta kullanmaya çalışmazlar.

4.3.2. Farklı Stratejiler İçin Farklı Uygulamalar

Bir şirketin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabetçi stratejisini yansıtmalıdır. Müşteri için şirketin nasıl değer yarattığı, bu değer için bir ekonomik modeli nasıl desteklediği, şirket çalışanlarının bu değere ve ekonomik yapıya katkısı bu strateji ile ortaya konulmalıdır. Tablo 4.2.'de farklı iki stratejinin danışmanlık şirketlerinde uygulanan bilgi yönetimi modelini göstermektedir.²²⁵

²²³ James W.Cortada ve John A.Woods, *The Knowledge Management Yearbook*, Boston/ABD: Butterworth-Heinemann Publishing, 2000, s. 58.

²²⁴ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 58.

²²⁵ Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, s. 109.

Kurumsallaştırma stratejisini uygulayan şirketler bilginin tekrar kullanılmasının sağlayacağı ekonomik katkıya güvenirlir. Bilgi varlıkları bir kez yatırım yapılarak geliştirildikten sonra, çok az bir masrafla defalarca kullanılabilir. Bilgi elektronik depolarda saklandığından, değişik çalışanlar tarafından değişik birçok projelerde kullanılabilir. Bir projeye birçok danışman atanabilir. Büyük projeler yüksek oranda danışmana ihtiyaç gerektirecektir. Örneğin Anderson Consulting'de her bir proje için 30'dan fazla danışman çalışmaktadır.²²⁶ Bilginin tekrar kullanılması işlerde tasarruf sağlar, iletişim masraflarını azaltır ve şirketin daha fazla proje ile çalışmasına izin verir.

Farklı olarak, bireyselleştirme stratejisi uzmanların sağlayacağı ekonomik katkıya güvenir. Derin bilginin paylaşılması zaman alıcıdır, pahalıdır ve yavaştır. Tam anlamıyla sistematize edilemez ve bu nedenle verimli olamaz. Bu projelerde çalışan danışman oranının nispi olarak daha az olduğu anlamına gelir. McKinsey ve Bain şirketlerinde bir projede yaklaşık yedi danışman çalışmaktadır. Kısa süre içinde birçok yeni danışmanı işe almak, her bir yeni elemanın bire bir eğitime ihtiyaç duyduğundan oldukça zordur. Bununla birlikte bu şirketlerin sunduğu oldukça yüksek oranda müşteriye özel hizmetler, daha standart hizmet sunan şirketlere oranlar daha yüksek fiyatlar talep etmelerine izin verir. Örnek olarak 1997'de McKinsey danışmanlarının günlük ortama ücreti 2000\$ iken Anderson Consulting danışmanları için bu rakam 600\$ civarındaydı.²²⁷

²²⁶ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 60.

²²⁷ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 60.

Tablo 4.2. Danışmanlık Şirketleri İçin Örnek Bilgi Yönetimi Modeli

Kurumsallaştırma	Rekabetçi stratejiler	Bireyselleştirme
Kurumsallaştırılan bilgiyi tekrar kullanarak, yüksek kalitede ve hızlı bilgi sistemleri sağlamak.		Üst düzey sorunlara bireysel uzmanlara yönlendirerek yaratıcı çözümler sunmak.
<ul style="list-style-type: none"> Bilgi varlıklarına bir kez yatırım yapıp onu defalarca kullanın. Bir projede çalışanların oranı yüksek olan büyük ekipler kullanın. Toplamda yüksek gelirler yaratmaya odaklanın. 	Ekonomik Model	<ul style="list-style-type: none"> Benzersiz sorunlara ilişkin geliştirilen müşteriye özel çözümlere yüksek ücretler isteyin. Bir projede çalışanların oranı düşük olan küçük ekipler kullanın. Yüksek kar miktarlarını sağlamaya odaklanın.
BİREYDEN BELGEYE Bilgiyi düzenleyen, kaydeden, depolayan, dağıtan ve tekrar kullanımına izin veren bir elektronik doküman sistemi geliştirin.	Bilgi yönetimi stratejisi	BİREYDEN BİREYE Suskun bilginin paylaşılmasını sağlamak için insanları birbirine bağlayan ağlar geliştirin.
Enformasyon teknolojilerine ciddi yatırımlar yapın. Amaç tekrar kullanılacak olan kurumsallaştırılmış bilgi ile çalışanları birbirine bağlamaktır.	Enformasyon Teknolojileri	Enformasyon teknolojilerine orta düzeyde yatırım yapın. Amaç çalışanlar arasındaki görüşmeleri kolaylaştırmak ve suskun bilginin ortaya çıkarılmasıdır.
<ul style="list-style-type: none"> Bilginin tekrar kullanılmasına ve çözümleri uygulamaya uygun olan yeni mezunları işe alın. Çalışanları ekipler olarak ve bilgisayar tabanlı uzaktan eğitim yoluyla eğitin. Çalışanları bilgiyi kullanma ve doküman veri tabanlarına katkıda bulunma konularında teşvik edin. 	İnsan Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> Problem çözmeyi seven ve belirsizliklere katlanabilen işletme yüksek lisanslı kişileri işe alın. Çalışanları yüz yüze oturumlar ile eğitin. Bilgiyi diğerleriyle doğrudan temas yoluyla paylaşan çalışanları teşvik edin.
AndersonConsulting, Ernst&Young	Örnekler	McKinsey&Company, Bain&Company

Dell kurumsallaştırma stratejisini uygulayan bir şirkettir. Dell'in rekabetçi stratejisi, sipariş üzerine pahalı olmayan bilgisayarlar toplamak ve müşterilerine direkt olarak satmaktır. Bu iş modelinin arkasında komplike bir bilgi yönetim sistemi bulunmaktadır. Dell sahip olduğu parçaların bir listesini tutan elektronik bir depoya ciddi yatırım yapmıştır. Müşteriler sunulan menüden istedikleri konfigürasyonu

seçmekte, tedarikçiler bu siparişlere esas olan parçaları sağlamakta ve imalatçı siparişleri sistemden almakta ve bilgisayarı monte etmek için gerekli planlamayı yapmaktadır. Dell bu sistemi kurarken ilk etapta büyük bir yatırım yapmış ancak bilginin tekrar kullanılması ile yatırımın karşılığını kısa sürede geri alabilmiştir. Dell 1997’de 11 milyon bilgisayar satmış ve bu bilgisayarlar 40,000 değişik konfigürasyondan bir araya toplanmıştır (rakipleri normal olarak sadece yaklaşık 100 konfigürasyon sunmaktadırlar), bu şu anlama gelmektedir her bir konfigürasyon ortalama 275 defa kullanılmıştır. Tekrar kullanılma seviyesi Dell’e masraflarını azatma ve rakiplerinden daha ucuza satma avantajı sağlamaktadır.²²⁸

Hewlett Packard ise yenilikçi ürünler geliştirmek için iş stratejilerini desteklemek amacıyla *bireyselleştirme stratejisi* kullanmaktadır. Bu strateji ile başarıya ulaşmak için, teknik bilgi uygun şekilde ürün geliştirme ekiplerine transfer edilmelidir. Şirket bu tür bilgileri *bireyden bireye* aktarma yoluyla paylaşır. HP’de bir proje ekibi bir keresinde Windows işletim sistemi ile çalışan çok başarılı bir osiloskop cihazı geliştirmiştir. Yöneticiler diğer bölümlerin bu cihazı anlamalarını ve ara birim bağlantılarını uygulamalarını istemişlerdir. Bilgi transfer masraflarını düşük tutabilmek için, know-how bilgisini kodlayarak kaydetmeye çalıştılar. Ancak elde etmek istedikleri bilginin zengin içerikli ve güç algılanabilir olması nedeniyle yazılı bir rapor haline getirilmesinin zor olduğunu anladılar. Ayrıca HP’nin diğer bölümlerinden cihazla ilgili gelecek sorulara cevap vermenin de oldukça zaman alacağını fark ettiler. Bunun üzerine yöneticiler *bireyden bireye* bilgi aktarımı yaklaşımını kullandılar ve ürünü tanıtmak için ürün geliştirme ekiplerinden mühendisleri HP’nin dünya üzerindeki diğer bölümleriyle toplantılara ve işletme içindeki çalışanlarla konferanslara gönderdiler. Yöneticilerin bu kararı hiçte ucuza mal olmadı; bir tahmine göre şirket bu yöntemle sadece iletişim masrafı olarak bir milyon dolar harcadı. Ancak geliştirilen arabirimin şirket genelinde kabul görmesiyle bu yatırım karşılığını vermiştir.²²⁹

Her işletme kendine özgü farklı bir bilgi yönetim stratejisi uygulamaktadır. Şirketlerin yaklaşımları birbirinden farklıda olsa, onlar arasında ortak bir nokta

²²⁸ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 62.

²²⁹ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 63.

bulunmaktadır. Sipariş üzerine monte edilen ürün veya hizmet stratejisini uygulayanlar kurumsallaştırma stratejisine ve bilginin tekrar kullanılmasına önem vermektedirler. Oldukça yüksek derecede müşteriye özel hizmetler sunan veya bir ürün yenilik stratejisi uygulayan şirketler genel olarak bireyden bireye bilgi paylaşımı stratejisine yatırım yapmaktadırlar.

Şirketin ihtiyacı olan Enformasyon Teknolojileri (ET) destek seviyesi, seçilen bilgi yönetimi stratejisine bağlıdır. Kurumsallaştırma modeli için yüksek oranda ET desteği önemlidir, bireyselleştirme modeli için ise ET çok daha az önemlidir. Kurumsallaştırma stratejisini uygulayan yöneticiler geniş, gelişmiş elektronik depolama sistemlerine yatırım yaparlar. Örneğin Anderson Consulting patentli arama motorları geliştirmiştir. Ernst&Young bir veri tabanları hiyerarşisi kurmuştur. En üstte büyüklük olarak sınırlı ve özel bir konuya ait en iyi bilgiyi içeren “elit” veri tabanları, daha sonra belirli “bilgi nesnelere” içeren biraz daha geniş bilgi tabanları gelir ve en son olarak tüm diğer bilgiler için çok daha geniş “bilgi depoları” vardır. Anderson Consulting ve Ernst&Young bilgi yönetimi stratejilerini desteklemek için enformasyon teknolojilerine ve çalışanlarına 500 milyon dolardan daha fazla yatırım yapmaktadırlar.²³⁰

Bu iki bilgi yönetimi stratejisi değişik ET altyapısı ve farklı destek seviyesi gerektirir. Kurumsallaştırma modelinde yöneticiler geleneksel bir kütüphaneye çok benzeyen bir sistemi kurmak zorundadırlar. Bu sistem çok miktarda dokümanı saklayabilmeli ve çalışanların ihtiyaç duydukları dokümanı bulmalarına yardım eden arama motorlarını içermelidir. Bireyselleştirme modelinde en önemli olan şey çalışanların diğer çalışanlar ile temas kurabileceği bir sisteme sahip olmaktır.

4.3.3. Doğru Stratejiyi Seçmek

Rekabetçi strateji bilgi yönetimi stratejisini yönlendirmelidir. Yöneticiler müşterilerin neden rakiplerinin yerine şirketin ürünlerini ve hizmetlerini satın aldıklarını doğru olarak anlamalıdır. Müşteriler şirketten ne gibi değerler beklemektedir? Şirketin sahip olduğu bilgi müşteriler için nasıl bir değer katar? Eğer bir şirket bu sorulara açık cevaplar veremiyorsa, büyük ihtimalle kötü bir seçim

²³⁰ Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, s. 114.

yapacağından, bir bilgi yönetimi stratejisini seçmeye kalkışmamalıdır. Şirket tarafından rekabetçi stratejinin açık olarak anlaşıldığını varsayarsak, yöneticiler bilgi yönetimi stratejisini seçmeye yardımcı olacak üç ilave soruyu daha dikkate almalıdırlar. Bu soruların cevapları her ne kadar aşıkâr gibi görölse de, yöneticiler için şirketin rekabetçi stratejisi ile bunu desteklemek için bilgiyi nasıl kullandıkları arasında açık bağlantı kurmak önemlidir.²³¹

- **Standartlaştırılmış ürünler mi yoksa müşteriye özel ürünler mi sunulmaktadır?**

Standart ürün stratejisini izleyen şirketler çok fazla farklılık göstermeyen ürünler satarlar. Standart ürünler yaratan şirketler için, bilginin yeniden kullanımına dayanan kurumsallaştırma stratejisi daha uygundur. Müşteriye özel ürünler ve hizmetler satan bir şirketin çalışmalarının büyük bölümü genellikle belirli müşterinin özgün ihtiyaçlarını karşılamaya gitmektedir. Bu müşteri talepleri büyük ölçüde farklılıklar gösterdiğinden, kurumsallaştırılmış bilgi sınırlı bir değer ifade edecektir. Müşteriye özel ürünler sunan şirketler bireyselleştirme stratejisini uygulamalıdırlar.

- **Şirket olgun veya yenilikçi ürünlere mi sahiptir?**

Olgun ürünlere dayanan bir işletme stratejisi tipik olarak en fazla bilginin yeniden kullanım modelinden fayda sağlar. Bu tür ürünleri geliştirme ve satma süreçleri iyi anlaşılmiş görevleri ve kurumsallaştırılmış bilgileri içerir. Diğer taraftan, yenilikçi ürüne dayanan rekabetçi bir işletme stratejisi, en iyi bireyselleştirme stratejisi ile desteklenir. Şirketlerde yeniliğin peşinde koşan çalışanlar, belgeler şeklinde düzenlenmek istenildiğinde kaybolabilecek olan bilgileri paylaşmalıdırlar.

- **Çalışanlar sorunları çözmek için açık bilgilere mi yoksa örtülü bilgilere mi ihtiyaç duyarlar?**

Açık bilgiler, basit bir yazılım kodu veya pazar verileri gibi kolaylıkla kaydedilebilen bilgilerdir. Bir şirketin çalışanları işlerini yapabilmek için

²³¹ Hansen, Nohria ve Tierney, a.g.e, ss. 114-115.

açık bilgiye ihtiyaç duydukları durumlarda, “bireyden belgeye” yaklaşımı en akla yatkın yaklaşımdır. Diğer taraftan örtülü bilgi ise yazılı olarak ifade edilmesi güçtür ve bireysel tecrübelerle elde edilir. Bilimsel uzmanlık, operasyonel know-how, bir endüstri hakkındaki bilgiler, iş dünyası hakkında yargılar ve teknolojik uzmanlıklar örtülü bilgilere örnektir. Çalışanlar sorunları çözmek için genelde örtülü bilgileri kullanıyorsa, “bireyden bireye” yaklaşımı en iyi sonuç vermektedir.



5. XEROX'TA BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. ŞİRKET HAKKINDA GENEL BİLGİ

- **Xerox'un Misyonu** :

Müşterilerin iş süreçlerini ve iş sonuçlarını iyileştiren doküman teknolojilerinde, ürünlerinde ve servislerinde sürekli lider konumunda kalarak, çalışanlara önemli işleri başarabilmeleri için daha iyi yollar bulmalarında yardımcı olmak Xerox'un stratejik amacıdır.

- **Xerox'un Değerleri** :

Xerox altı önemli değerini yol göstermesi ile çalışır:

- Müşteri memnuniyeti ile başarıya ulaşma,
- Tüm yaptıkları işlerde kaliteyi ve mükemmelliği hedef alma,
- Varlıklarından en üst düzeyde faydalanma,
- Piyasa liderliğini elde etmek için teknolojiyi kullanma,
- Çalışanlara değer verme ve onları geliştirme,
- Şirketin bir bireyi olarak sorumluluğumuz bilincinde hareket etme.

- **Kuruluşu** :

The Haloid Company olarak Rochester, New York'ta 1906'da kuruldu. 1961'de Xerox Corporation ismini aldı.

- **İş alanları** :

Xerox Corporation, ofis için dizayn edilmiş renkli, siyah beyaz yazıcılar, dijital baskı makineleri, çok fonksiyonlu cihazlar ve dijital fotokopi makinelerini

içeren yenilikçi doküman çözümleri, servisleri ve sistemlerini sunar. Ayrıca bunlarla ilgili tedarik, yazılım ve destek faaliyetlerinde bulunur.

- **Gelirleri :**

15.8 milyar dolar (2002 yılı)

- **Kar :**

91 milyon dolar (2002 yılı)

- **Araştırma ve Geliştirmeye Ayrılan Miktar:**

917 milyon dolar veya gelirlerin %6'sıdır.

- **Çalışanlar:**

Dünya çapında 67,800 çalışmanı vardır. Bunlarda 40,100'ü ABD'dedir.

5.2. XEROX'TA BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi uygulamalarında önde gelen şirketlerden biri olan Xerox şirketi bu sürecin nasıl doğru yapıldığına ilginç bir örnektir. Xerox, 15 yıllık yeni bir stratejik bakış açısının bir parçası olarak kendini "doküman şirketi" olarak yeniden tanımladığı ve 2005 Yılı planını kabul ettiği 1990 yılından beri bilgiyi bilinçli olarak yönetmektedir. Bugün Xerox, Fortune Global 500 şirketlerindeki Genel Müdürler tarafından seçilen ilk beş "Most Admired Knowledge Enterprises (En Çok Hayran Olunan Bilgi Girişimcisi)" şirketlerinden biridir ve "Business Intelligence" ve "Journal of Knowledge Management" sponsorluğunda yapılan bir araştırmaya göre önde gelen Bilgi Yönetimi uygulayıcılarındadır.

Önde gelen bir bilgi şirketi olarak Xerox'un ünü güçlü bir bilgi paylaşma kültürü geliştirmesinden gelmektedir. Bu kültür şirketin bilgi yoğun ürünler geliştirmesinde katalizör görevi görmektedir. Xerox'ta yenilikler bilgi yönetiminin araçları olmuştur. Etkin bilgi paylaşımı teknolojileri, şirketin mevcut fotokopi makinesi, yazıcı ve tarayıcı teknolojileri temelinde gelişmiştir. Xerox bilgi yönetimi uygulamalarını, geleneksel doküman yönetimi ürünlerindeki gücünü ve müşteri tabanını, toplam dijital ağ çözümleri sunan bir şirkete dönüştürmek için kullanmayı hedefleyen iş planı ile uyumlu hale getirmiştir. Aynı zamanda, şirketin kalite ve zamanında piyasaya çıkış gibi ölçümlerde iyileşmeyi uman iş hedefleri vardır. Şirket dokümanları, insanların anlaması için yapılandırılmış enformasyon olarak

tanımladığından, şirket iş sahasını, doküman ve bilgi yönetimi danışmanlık hizmetini de kapsayan bilgi yönetimi alanını ile bağlantılı ürünler ve hizmetleri içerecek şekilde genişletmiştir.²³²

Xerox'ta bilgi yönetiminin başarısının en önemli nedenleri arasında üst yönetimin bilgi yönetimi projelerine olan desteği ve bu konuda bir Şirket Strateji ve Bilgi Teşebbüsleri Direktörünün atanmış olmasıdır. Bilgi Yönetimi şirketin pazarlama kimliğinin bir parçasıdır ve şirketin iş stratejileri ile stratejik olarak bağlantılıdır. Xerox şirketin bilgi yönetimi konseptini uygulamaya koyduğu 10 alanı tanımlamıştır.²³³

1. Bilginin ve en iyi uygulamaların paylaşımı,
2. Bilgi paylaşımı için sorumlulukların öğretilmesi,
3. Geçmiş tecrübelerin elde edilmesi ve tekrar kullanılması,
4. Bilgiyi ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin içine sokmak,
5. Bir ürün olarak bilgiyi üretmek,
6. Yenilik için bilgi üretilmesini yönlendirmek,
7. Uzmanların bilgi haritasını çıkartmak,
8. Müşteri bilgi tabanları oluşturmak,
9. Bilginin değerini anlamak ve ölçmek,
10. Entellektüel varlıkları çoğaltmak.

Şirket Strateji Direktörü Don Holtshouse, bu 10 alanın Xerox çalışanlarına bu şeyin bilgi yönetimi olarak adlandırıldığını daha çabuk anlamalarına yardımcı olmak için faydalı olduğunu söylemiştir. Holtshouse değişik organizasyonlarda ana bilgi yönetimi faaliyetlerini incelediklerini ve bazı şirketlerin sadece iki veya üç alana yoğunlaştıklarını belirlemektedir: "Xerox'un bu alanlardaki faaliyetlerin çoğunu uyguladığını söylemeliyim. Bir şirket kendini bilgiye dayalı veya bir bilgi şirketi olduğunu düşünüyorsa bu alanların 10'una da hakim olmalıdır."²³⁴

²³² Micheal Hickins, "Xerox Shares Its Knowledge", *Management Review*, Vol: 88, No: 8, Eylül, 1999, s. 41.

²³³ Dan Holtshouse, "Ten Knowledge Domains: Models of a Knowledge-Driven Company?", *Knowledge and Process Management*, Vol: 6, No: 1, Mart, 1999, s. 4.

²³⁴ Holtshouse, a.g.e., s. 4.

Xerox'ta her iş biriminin bilgi yönetimi gayreti üst yönetim tarafından teşvik edilmekte ve desteklenmektedir. Xerox'ta çalışan liderler, şirketin dünya genelinde çalışan yaklaşık 70,000 çalışanın kafasının içindeki bilgileri, şirketin sahip olduğu patentleri ve süreçler arşivlerini ve değişik dijital formattaki sayısız belgelerini harekete geçirerek önemli bir rekabet avantajı elde edebileceklerine inanmaktadırlar.

Birçok şirkette bilgi yönetimi teşebbüsleri başarısızlıkla sonuçlanırken, Xerox başlangıçtan itibaren doğru şeylere odaklandığından bilgi yönetimi faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmiştir. Sadece bilgi paylaşımı teknolojileri altyapısına önem vermek ve çalışanları bu teknolojileri kabul etmeye zorlamak yerine, Xerox bilgi yönetimi faaliyetlerine biçim vermek için çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını ve bilgi paylaşımı altında yatan sosyal dinamikleri anlamaya çalışmıştır.

Xerox'un bilgi yönetimi stratejisi, bilgiyi elde ederek ve onu harekete geçirerek katma değer yaratmaktır. Belgeleri sadece bir kağıt parçasından öte olduğunu düşünen Xerox bugün kendini "dijital doküman şirketi" olarak adlandırmaktadır. Başkan ve Genel Müdür Richard Thoman dokümanların bilginin DNA'sı, organizasyonun entellektüel sermayesinin göstergesi olduğunu söylemektedir. Xerox bilgi yönetimi stratejisini havadan yaratmamıştır, aksine bu strateji bilgi paylaşma üzerine tümenden bir kültürel odaklanmaya yönelik bilimsel bir seçimdir. Bilgi yönetimi programları Xerox çalışanlarına sahip oldukları bilgileri paylaşmaya olanak tanır. Bilgi yönetimi ve ilgili teknolojilerini çalışanların işyerlerindeki çalışma şekilleriyle uyumlu hale getirmek oldukça önemlidir.²³⁵

Xerox bizim bildiğimiz anlamda fotokopi makinesi şirketi olmayı bırakıp bir doküman yönetim şirketi olmuştur. Xerox'un dünya çapında birçok büyük araştırma merkezi vardır. Bunlardan bir tanesi bilgi yönetimi alanında çalışan İsviçre'de, bir diğeri İngiltere'de ve tabii ki Palo Alto, Kaliforniya'daki ünlü Xerox PARC (Palo Alto Research Center) merkezidir. Şirketin araştırmalarının en önemli özelliği "insan-teknoloji" etkileşimi olmuştur ve Xerox teknoloji seçimi ile ilgili konularda sosyal ve kültürel konuları araştırmak için antropologlar çalıştırmıştır. Bu nedenle Xerox için bilgi yönetimi, "bireylerin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri kurumun

²³⁵ Hickins, a.g.e., s. 42.

*tamamı tarafından kullanılabilir bilgi ve tecrübelerle dönüştürme sürecidir”*²³⁶.Xerox’a göre etkin bilgi yönetimi hem sosyal hem de kültürel boyutları içerir.

Bu nedenle Xerox’ta çalışan yöneticiler bilgi yönetimine, kurumsal değişim ve bu gereksinimi tüm organizasyon çalışanlarına açıklama ile başlama ihtiyacının farkına varmışlardır. Her Xerox çalışanı “*Kalite ile Liderlik*” adı verilen bir eğitim programına katılırlar. Bu program verimliliği sınırlayabilen grup dinamiklerini incelemekte ve duyarlılıkları geliştirmektedir. Program, kurumsal kültürü güçlendiren eğitimler vermekte ve sonuç olarak sosyal bir çalışma iklimi oluşmaktadır.²³⁷

5.2.1. Xerox’ta Bilgi Paylaşımı

Delphi Group tarafından 700’den fazla Amerikan şirketini kapsayan bir araştırma sonucunda Şekil 1.2.’de gösterildiği üzere şirket bilgisinin sadece az bir kısmı paylaşılabılır biçimde olduğunu göstermiştir. Büyük çoğunluk ise çalışanların beyinlerinde ve dokümanların içinde olup kolayca paylaşılabilir şekilde değildir. Xerox’ta bu gerçekten hareketle bilgi yönetimi faaliyetlerini şirketin bilgisinin en büyük kısmını oluşturan insanların kafalarındaki örtülü bilgiyi ortaya çıkarmak ve paylaşmak için yoğunlaştırmaktadır.

Xerox’ta bilgi paylaşımı sonuç olarak rekabetçi avantaj sağlayan hızlandırılmış öğrenme ve yeniliğe dönüştürülür. Bu yaklaşım aslında bilgi yönetiminin şirket içi yansımasıdır ve bu yolla Xerox 90’lı yılların ortalarında analog fotokopi makineleri işinden uzaklaşıp dijital makinelere geçişi ve bugünlerde de dijital doküman ağları kurmalarını sağlamıştır. Bu anlayış, Xerox’u fotokopi makineleri işindeki geleneksel rakiplerinden farklı bir konuma koymuştur. Şirketin rakiplerinden daha hızlı öğrenmesi bir rekabet avantajı sağladığı açıkça görülmektedir.

Xerox’ta öğrenme bilginin paylaşılması ile başlar. Bilginin sadece kaydedilerek biriktirildiği şirketlerde öğrenme etkili olarak gerçekleşemez. Artur D.

²³⁶ <http://www.xerox.com>.

²³⁷ Brain, Steve, Elayne ve Gilian, a.g.e., s.68.

Litte danışmanlık şirketinin Bilgi Yöneticisi William Latshaw şöyle demektedir “Eskiden güç bilgiye sahip olmaktan gelirdi. Ancak bu bilgiyi paylaşmazsanız, bilgi yönetimi sistemi başarısızlıkla sonuçlanacaktır.” Ancak bilgi paylaşımı, bilgiyi kaydedip saklayan kişilere işlerini iyi yapmalarını söylemenin ötesinde, insanların kafasında saklı olan örtülü bilgiyi açığa çıkarabilmektir. Xerox için bu tür bilgilerin elde edilmesi ve paylaşılabilir hale getirilmesi, paylaşma işi binlerce çalışanı kapsadığından oldukça zorlayıcı bir süreçti. Bir örnek olarak; Xerox’un müşterilerinin fotokopi makinelerini onarımından sorumlu dünya çapında 23,000 onarım teknisyeni ve mühendisi vardır. Bazı çözümler tecrübeli teknik elemanların kafalarında mevcuttur ve bu elemanlar komplike sorunları daha az tecrübeli çalışanlara oranla daha hızlı ve verimli olarak çözebilmektedirler. Bu elemanların tecrübelerini içeren örtülü bilgileri elde ederek, şirket zaman ve maliyetlerde önemli tasarruflar yapabilir, müşteri memnuniyetini sağlayabilir ve müşterinin şirkete olan bağlılığını arttırabilir.²³⁸

Xerox bu tür bilgilerin belgelenebileceğinin ve teknik elemanlar arasında paylaşılabilmesinin farkına varmıştır. 1996’da şirket servis elemanlarının tecrübelerini paylaşmalarına yardım eden şirketin veri tabanı ile bağlantılı bir intranet haberleşme sistemi olan *Eureka*’yı geliştirdi. Xerox teknik elemanları tarafından bu bilgi tabanına yapılan girdiler tüm çalışanların her yerden diz üstü bilgisayarları ile erişebileceği şekilde düzenlendi. Dünyanın her yerine dağılmış ve sık seyahat eden çalışanlar için, bu tür know-how’ın paylaşılabilmesi, normal olarak sadece kahve sohbetlerinde paylaşılan bu tür bilgilerin kaçırılmaması ve ulaşılabilmesi anlamına gelmektedir. Bu bilgi paylaşım teknolojisi tüm çalışanların bilgi paylaşım kültürü üzerinde de önemli bir etkisi olmuştur. Bu bilgi paylaşımı Xerox içinde kültürel bir boyut olarak başlanılmıştır. Bilgi paylaşımı şirket içinde tüm çalışanlar için bir yapının parçası olmuştur.²³⁹

5.2.2. Xerox’ta Bilgi Yönetiminin Başarısı

Xerox bilgi yönetimini, şirketin yaşamının bir parçası yapmaya çalışan ilk şirket değildir. Birçok şirket uzman veri tabanları ve intranet gibi enformasyon

²³⁸ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 101.

²³⁹ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 101.

teknolojileri ile dolu bir bilgi yönetim sistemi yaratır ve daha sonra bunu zaten yapacak çok işi olan çalışanların üzerine yıkmaya çalışırlar. Çalışanlar genellikle bu ilave yüke direnirler. Bir bilgi yönetimi programını başarısızlığa götüren en önemli faktörlerden biri, bu sistemleri kullanan çalışanlara ilave yükler yüklemektir.

Bir diğer sorunda çalışanların bilgi depolarına girdi yapmaları için zaman harcamak istemezler. Ve herkes bilir ki bir veri tabanı sadece içinde bulunan enformasyon kadar iyi olabilir. Xerox'un yaptığı iş teknolojiye odaklanmasına rağmen bu sorunu aşmayı başaramamıştır. Şirketin Teknik Enformasyon Merkezi Müdürü Laura Tucker Xerox'ta bilgi yönetiminin teknoloji ile işleyen bir faaliyet olmadığını çalışanlarla işleyen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Xerox bilgi yönetimi uzmanları bilgi yönetimi sisteminin tasarlanmasının sadece %20'si teknoloji olduğunu ve %80'ini ise sistemi, çalışanların sosyal dinamiklerine adapte etmeyi içerdiğini söylerler.²⁴⁰

Xerox teknoloji seçimi ile ilgili konularda sosyal ve kültürel konuları araştırmak için antropologlar çalıştırmıştır. Antropologlar şirket çalışanlarının bilgi paylaşımı konusunda neler yaptıklarını ve teknolojinin bunlara fayda sağlayıp sağlamayacağını anlamak istemiştir. Bu nedenle antropologlar çalışanların neler yaptıklarını, nasıl, ne zaman ve nerede yaptıklarını keşfetmek için çalışanların günlük çalışma yaşamlarını takip etmişlerdir. Böylece çalışanların kabul edebileceği ve onlar için en uygun bilgi paylaşım platformları oluşturabilmişlerdir. Şirketin Bilgi Teşebbüsleri ve İş Stratejileri Direktörü Holtshouse, Xerox'un çalışanları teknolojiye değil teknolojiyi çalışanlara uygun hale getirme yaklaşımını şu şekilde özetler: "Çalışanlar arasında geniş kapsamlı bir araştırma ile işe başladık, çalışabilme ortamının neler olduğu, nelerin önemli olduğu, hangi problemleri çözdükleri gibi ve daha sonra onlara uygun teknolojiyi seçtik"²⁴¹.

Örneğin Eureka programı ile, amaç teknik servis elemanlarına uyan bir sistem geliştirmek ve istedikleri bilgiye ulaşabilecekleri bir bilgi tabanı oluşturmaktır. Şirket, teknisyenlerin katkılarından dolayı itibar kazanmaları ve iş arkadaşları arasında

²⁴⁰ Hickins, a.g.e., s. 43.

²⁴¹ Hickins, a.g.e., s. 45.

saygınlıklarının artması nedeniyle bu veri tabanına tecrübelerini girmekten mutlu olduklarını keşfetti. Yöneticilerin veri tabanına girdi yapanların para ile ödüllendirilmesini teklif ettiklerinde, teknisyenler yaptıkları katkının içerik değerini azaltacağına inandıklarından bu fikre karşı çıktılar.

Xerox'un bilgi yönetimi uygulaması önceliği insana verdiği için başarılı olmuştur. Şirket bilgi yönetimi teknolojilerini oluşturmak için sosyal dinamiklerin bilgi paylaşımı modelini nasıl şekillendirdiğini araştırmıştır. Xerox'ta bilgi yönetiminin hem sosyal hem de teknik boyutu vardır. Xerox'un uyguladığı yapıda, şirketin bilgiyi etkin olarak yönetme ve paylaşmada, öncelikle aşağıdaki unsurları dikkate aldıklarını ve uyguladıklarını göstermektedir:²⁴²

- Bilgi ve enformasyonun kolay paylaşımı için kurumsal bir kültürün geliştirilmesini sağlamak,
- Bilginin ve enformasyonun paylaşımı için denetim ve engelleri en aza indirecek kurumsal yapıyı tasarlamak,
- Sorumluluk ve karar vermede maksimum yetki devrine izin veren yönetim rollerini organize etmek,
- Öğrenmeyi ve bilgiyi geliştirmeyi teşvik eden kurumsal ödül sistemi geliştirmek,
- Tüm yukarıda açıklananlara izin verecek kurumsal teknoloji alt yapısını tasarlamak.

Xerox'ta bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarılı olmasının altında yatan dinamikler daha geniş anlamda Xerox'ta bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi bölümünde açıklanacaktır.

5.2.3. Xerox'ta Bilgi Yönetimi Projelerine Örnekler

Xerox'ta bilgi yönetimi için zengin bir ortam vardır. Bunlardan bazıları; Bilgi Dünyası, En İyi Uygulamalar Katalogu, Uygulama Grupları Sohbet Odaları, şirket Sarı Sayfaları ve Bilgi Caddesi olarak adlandırılan bilgi paylaşımına adanmış genel

²⁴² Brain, Steve, Elayne ve Gilian, a.g.e., s. 75.

Web sitesidir. Bu bölümde Xerox'ta başarıyla uygulanan bilgi yönetimi projelerinden bazıları incelenecektir.

5.2.3.1 Eureka Bilgi Yönetimi Projesi

Her iyi yönetilen büyük şirkette olduğu gibi, Xerox'ta da müşteri bir arıza rapor ettiğinde takip edilen bir yöntem vardır. Xerox'ta müşteri telefonla bir arıza rapor ettiğinde, bu önce kaydedilir ve servis elemanı olay yerine gönderilir. Xerox servis elemanlarının yazıcılar, fotokopi makineleri, bilgisayar ağları ve diğer müşteri sorunlarını gidermek için ayda yaklaşık bir milyon servis araması yaptıklarını tahmin etmektedir. Makine bir hata kodu verir ve servis elemanında bu hata kodunun ne anlama geldiğini ve sorunun nasıl çözeceğinin yazılı olduğu bir servis el kitapları vardır. Servis el kitapları neredeyse basıldığı tarihten hemen sonra bile güncelliğini yitirmesinden dolayı onarım sürecinde sıkıntılar yaşanır. Ayrıca bu kitaplar laboratuvarlarda hazırlanmış olup gerçek durumu çok fazla yansıtmamakta ve bu nedenle kitapta yazmayan ve yaratıcı sorun çözme tecrübelerini içermemektedir. Servis el kitaplarında yazan çözüm genellikle gerçek durumda çalışmamaktadır. Servis elemanlarına göre, makine arızaları o kadar da önceden belirlenebilir davranışlar sergilemezler. Her makinenin konumuna ve bulunduğu ortama, kullanım şekline, eski arızalarına vb. farklı faktörlere bağlı olarak kendi kişisel özellikleri vardır. Bu nedenle el kitaplarında bulunan arıza bulma yöntem haritaları her zaman başarılı olmaz. Bu tip arızalar için servis el kitaplarından ve önceki tecrübelerden yardım alamamak, servis elemanının problemi teknik arıza hattına iletmek zorunda bırakmakta ve bu da onarım sürelerini geciktirmekte ve daha fazla adam gücü kullanımını gerektirmektedir.²⁴³

Xerox'un araştırma laboratuvarlarında çalışan antropologlar servis elemanlarının arızaları çözmeye kendilerine özgü yöntemleri olduğunun ve el kitaplarındaki arıza çözme yöntem haritalarının yetersiz kaldığının farkına vardılar. Bu servis elemanlarını kendi çalışma ortamlarını inceleme sonucu "Eureka" bilgi paylaşımı projesi geliştirildi. Eureka servis elemanlarından alınan tavsiyeler ve tecrübelerden oluşan bir bilgi tabanıdır ve ilk olarak Fransa'da yaratılmış ve daha sonra dünyaya yayılmıştır. Bununla birlikte tavsiyeler, tecrübeler ve yararlı bilgilerle

²⁴³ Brain, Steve, Elayne ve Gilian, a.g.e., s. 69.

dolu birçok veri tabanı vardır. Eureka'yı bunlardan ayıran özellik bu bilgilerin veri tabanlarında saklanmadan önce bir süreçten geçmesidir. Xerox araştırmacıları, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve teşvik eden doğru sosyal ortamı ortaya çıkarabilmek için bir yıl süreyle çalıştı. İlk olarak parasal teşvikleri denediler. Ancak Xerox araştırmacıları, çalışanların uzmanlıklarının farkında olunması onları daha fazla motive ettiğinin farkına vardılar. Her bilgi veri tabanlarına girmeden önce dikkatli olarak yeniden gözden geçirilir. Bilgiler veri tabanları ile dünya çapında dağıtılmadan önce ilk olarak yerel ve daha sonra merkezi olarak gözden geçirilir. Akademik dünyasında olduğu gibi veri tabanına yapılan katkılar bireyin saygınlığını ve topluluk içinde yerini yükseltir. Bu uygulama ile veri tabanına yapılan katkılar artmıştır. Tanınma ve topluluk içinde saygınlığının artması parasal veya diğer ödüllerden daha teşvik edici olduğu ortaya çıkmıştır.²⁴⁴

Xerox servis elamanlarına diz üstü bilgisayar, servis el kitaplarının CD-ROM'unu, arama motorları ve bilgi depoları olan elektronik ilan tahtaları, sorun gidermeye yönelik tavsiyeleri arama kabiliyeti, bilgi tabanına ulaşmak için standart internet ulaşımını verdi. Yapılan tahminlerine göre, Xerox, Eureka ile %5 parça masraflarından, %5 de onarım sürelerinde azalmadan tasarruf ederek 100 milyon dolar tasarruf etmiştir. Şu anda sistemin bilgi tabanında 12 ülkeden servis elemanının tecrübelerini ve tavsiyelerini girdiği 35,000'den daha fazla çözüm bulunmaktadır. Bilgi tabanı ayda 400 civarı girdi ile hala büyümektedir ve Xerox Eureka sistemi her yıl 150,000 civarında müşteri sorununa çözüm getirmektedir (servis elemanı başına ortalama 10 problem çözümü).²⁴⁵

5.2.3.2 DocuShare Bilgi Yönetimi Projesi

DocuShare Xerox'un araştırma laboratuvarlarında çalışanların bilgiyi paylaşabilmesi için ilk olarak 1996'da geliştirilmiştir. Şimdi bu sistem şirketinin tümüne yayılmış ve çalışma gruplarının şirket intranetinde "sanal" bir ofis (ziyaretçilerin içinde dolaşabildiği ve elektronik belgelerin bulunduğu dosya odalarına ulaşabildiği üç boyutlu bir oda) yaratmalarına imkan tanımaktadır.

²⁴⁴ Brain, Steve, Elayne ve Gilian, a.g.e., s. 69.

²⁴⁵ Brain, Steve, Elayne ve Gilian, a.g.e., s. 70.

Kullanıcılar belgelerine kimin erişim hakkı olabileceği ve kimin olamayacağına karar vermek için kodlar belirlerler. Bir grubun tüm üyeleri kendi “sanal odası” içindeki tüm dosyalara girebilir ve diğer çalışma gruplarından olan elemanlara giriş izni verebilir. DocuShare gizlilik taleplerine saygılı kalarak normalde ağzı sıkı bilim adamlarının iş arkadaşlarıyla bilgiyi paylaşmalarını teşvik eder.

Xerox’un DocuShare Proje Yöneticisi Brain Falkenhainer bu aracın işini nasıl hızlandırmaya yardım ettiğine bir örnek vermektedir: benzer bir sunumun bir iş arkadaşı tarafından hazırlandığını bildiğinden bir konferansa sunum hazırlamak için son dakikaya kadar beklemiştir. Arkadaşını koridorda bulup bir diskette veya yazılı formda istemek yerine, intranette sunumu bulmak için DocuShare’i kullandı. Bu onu zaten mevcut olan belgeyi tekrar hazırlamak için saatlerce çalışmaktan kurtardı.²⁴⁶

DocuShare ayrıca aynı bilginin tekrar kullanılmasına izin vererek, geliştirme masraflarını azaltmakta ve aynı bilgi için potansiyel olarak yeni uygulamaları teşvik etmektedir. DocuShare insanları bilgi paylaşımı için nelerin motive ettiğini de dikkate alır. İlk tasarım aşamasında, Xerox bilim adamlarının laboratuvarlarda hem bireysel hem de grup olarak nasıl çalıştıklarını anlamaya yardımcı olmak için antropologlardan yardım aldılar. Daha sonra bu bilim adamlarının bir bilgi paylaşımı platformunu kullanmaları için belirli şartların oluşması gerektiğine karar verdiler. Ayrıca bilim adamlarının bilgiyi koruma ve bilgiyi ulaşılabilir yapma konusunda ne gibi kriterlere sahip olduklarını ortaya çıkardılar. Bu sosyal dinamikler bilgi yönetimi araçları için gerekli olan teknoloji seçimini etkilemiştir. Böylece Holtshouse’ın söylediği gibi bilgi yönetimi çözümleri teknik gibi görünse de, başarılı olanları çalışanların sosyal dinamiklerini anlamaktan geçmektedir.²⁴⁷

5.2.3.3 Portals Bilgi Yönetimi Projesi

Xerox’ta kullanılan bir diğer bilgi yönetimi aracı olan ve şirketin PARC’da geliştirilen “Portals”, fotokopi makineleri ve şirket veri tabanları arasında bağlantıyı

²⁴⁶ Hickins, a.g.e., s. 44.

²⁴⁷ Hickins, a.g.e., s. 44.

kurmak için fotokopi makineleri içine konan tarama teknolojisini kullanan dijital bir ağ aracıdır. Sadece fotokopi çekmek yerine, çalışanlar belgeleri taramak ve bunları bir sabit diske koymak için Portals aracını kullanabilirler. Çalışanlar ayrıca şirketin veri tabanındaki belgelere ulaşabilir ve Portals'dan çıktı alabilirler.²⁴⁸ Bu onlara bilgiye daha etkin olarak ulaşma, arama ve elde etme imkanı sunar.

DocuShare gibi Portals'da insanların çalışma alışkanlıkları dikkate alınarak geliştirilmiştir. Yeni bir dijital tarama cihazı icat etme yerine, mevcut fotokopi teknolojisi insanların basit iş tercihleri ile birleştirilmiştir. İnsanlar fotokopi çekmek için küçük yeşil düğmeye basmaya alışmışlardı. Çalışma yerlerindeki detaylara dikkat eden (küçük yeşil buton) Xerox böylece belgelerin ve bilgilerin paylaşılabilme yollarını çoğaltacak bir araç olan Portals'ı geliştirdi.²⁴⁹

5.2.3.4 Müşteri Bilgisi Bilgi Tabanı

Xerox ayrıca müşteri bilgisini elde etmeye yönelik bilgi yönetimi süreçlerini de uygulamaktadır. Bu bilgi hem teknolojik araçlarla otomatik olarak hem de yüz yüze yöntemlerle elde edilmektedir. Xerox müşterilerinden gelen günde yaklaşık 800 soruyu bilgi tabanlarına kaydetmektedir. Bu bilgi tabanı yaklaşık 250,000 müşteri sorusunu ve cevaplarını içermekte ve Xerox'un dahili web sayfasında saklanmaktadır. Xerox çalışanları, müşteri kullanımı, sorunun geçmişinin takibi ve sorunun olası nedenlerini tanımlamak için bu soruları ürün, teknoloji, müşteri veya müşteri tipine göre arama yapabilmektedir.²⁵⁰

5.2.3.5 Xerox'ta Bilgi Haritası

Xerox'ta sarı sayfalar şeklinde düzenlenmiş bir bilgi haritası mevcuttur. Bu sayfalar şirket için önemli olan bilginin nerede bulunduğunu gösteren bir rehberdir. Bu sayfalar işletmede çalışanlara bir konuda uzmanlığa gereksinim duyduklarında nereye gideceklerini göstermektedir. Xerox kötü tasarlanmış elektronik sarı sayfaların yaratacağı zorluklardan da kaçınabilmiştir. Örneğin sadece isim ve unvan ile

²⁴⁸ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 105.

²⁴⁹ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 105.

²⁵⁰ <http://www.cio.com>.

düzenlenen sarı sayfalar kullanıcılara bilgi kaynağını teşhis etmekte yeterli olmayabilir. Xerox'un hazırladığı sarı sayfalarda, çalışanlar kendi uzmanlık alanlarıyla da tanımlanmıştır. Bu sarı sayfalarda ayrıca her çalışan kendi uzmanlık derecesini de belirtmektedir (geniş bilgiye sahip, biraz bilgili, hobi olarak ilgili vb.).²⁵¹ Böylece belirli bir alanda veya konuda yardım arayan kişiler bilgi kaynaklarına daha kolay ulaşabilirler.

5.2.4. Bir Ürün Olarak Bilgi Yönetimi Danışmanlığı

Bilgi yönetimi şirketlere iki açıdan fayda sağlayan çok önemli bir araçtır. Şirketin kendi bilgisini yönetmek hayatta kalabilmek için önemlidir, aynı zamanda şirket, bilgi yönetimi danışmanlığı yaparak satabileceği bir ürün elde eder. Bu nedenle bugün sadece Xerox değil aynı zamanda IBM, Unisys ve diğer teknoloji şirketlerinin bilgi yönetimi alanında danışmanlık uygulamaları geliştirmeleri sürpriz olmamalıdır. Xerox yeni bir strateji olarak bilgi yönetimi danışmanlığı işine girmiştir. Xerox'ta danışmanlık işiyle uğraşan birim olan Xerox Profesyonel Servisler (XPS) büyük şirketlere bilgi yönetimi danışmanlık hizmetleri sunar. Xerox sahip olduğu öz iş sahasını genişleten ve nispeten bu yeni danışmanlık işine oldukça güvenmektedir. XPS 10 yıl içinde şirket gelirlerinin en az %50'sini bu yolla elde etmeyi ummaktadır.

5.2.5. Xerox'ta Bilgi Yaratılması ve Yenilik

Bilgi ekonomisinde rekabet eden şirketler için, bilgi varlıklarının tanımlanması ve kullanılması kritik bir rol oynamaktadır. Bunu başaramamak, piyasaların, gelirlerin ve büyüme fırsatlarının gerçekleştirilememesini de içeren birçok olumsuz sonuçlara neden olabilir. Xerox uzun zamandır, PARC merkezi sayesinde yeni bilgi üretmede önde gelen bir şirket olmuştur. PARC merkezinde, en popüler bilgisayar ağı standardı olan Ethernet ve daha sonra Apple tarafından kullanılan "Mouse" ve "pull-down" menü gibi yenilikler icat edilmesine rağmen, Xerox bunlardan faydalanmayı başarmamış ve böylece milyarlarca dolar gelir kaybına uğramıştır. Xerox 1996 yılında, PARC'da yaratılan yeni fikirleri gelir sağlayacak şekilde ticarete dökmeyi sağlayacak "Xerox New Enterprises" (XNE)

²⁵¹ Cortada ve Woods, a.g.e., s. 102.

şirketini kurmuştur. XNE, şirketin öz yeterlilikleri ve ana satış ürünlerinin dışında kalan yeniliklerden ve teknolojiden yararlanmak için Xerox'un yaratmaya çalıştığı yeni bir örnektir.²⁵²

Xerox yenilik üzerine kurulan ve gelişen bir şirkettir. Xerox Yenilik Grubu dünya çapında beş araştırma merkezinde bilinmeyi araştırır, gelecek kuşak teknolojileri icat eder ve yeni değerler yaratır. Xerox Yenilik Grubu, yeni teknolojiler icat eden bilim adamlarından patentleri ve entellektüel varlıkları yaratan ve koruyan uzmanlara, teknolojiyi Xerox iş ekiplerine sağlayan yöneticilere, ürünlerini kullanan müşterilere kadar herkesi içerir.

Araştırma ve teknoloji faaliyetleri ABD, Kanada ve Avrupa'daki merkezlerde yürütülmektedir. Xerox 2002 yılında 917 milyon dolar araştırma ve geliştirmeye para harcamıştır. Xerox 2002 yılında yaklaşık 900 patent almıştır.

Xerox'un Yenilik Grubu gücünü çalışanların farklılıklarından almaktadır. Xerox çalışanların cinsiyet, kültür, yaş, ırk, fiziksel kabiliyetleri, eğitim, çalışma şekilleri ve düşüncelerindeki farklılıklardan fayda sağlar. Xerox teknolojilerini kullananlar ve Xerox müşterileri dünya çapında çok farklı grupları kapsamaktadır. Bu nedenle Xerox'un kendi farklılıkları, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamakta yardımcı olur.

5.2.6. Xerox'ta Bilgi Yönetimi Stratejileri

Xerox için bilgi yönetimi, "*bireylerin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri kurumun tamamı tarafından kullanılacak bilgi ve tecrübelerle dönüştürme sürecidir*"²⁵³. Xerox'ta bu gerçekten hareketle bilgi yönetimi faaliyetlerini şirketin bilgisinin en büyük kısmını oluşturan insanların kafalarındaki örtülü bilgiyi ortaya çıkarmak ve paylaşmak için yoğunlaştırmaktadır.

Xerox'ta bilgi yönetimi stratejisi olarak Bölüm 4.3.'de açıklanan stratejilerden ağırlıklı olarak kurumsallaştırma stratejileri kullanılmaktadır. Bilgiler Eureka, DocuShare gibi bilgi yönetimi uygulamaları ile kodlanmakta ve bilgi

²⁵² Housel ve Bell, a.g.e., s. 24.

²⁵³ <http://www.xerox.com>.

tabanlarına kaydedilmektedir. Böylece Xerox'ta çalışanlar bilgiye kolayca ulaşabilmekte ve bu bilgileri işlerinde kullanabilmektedir. Bilgi “*bireyden belgeye*” yaklaşımı kullanılarak, onu geliştiren kişiden alınmakta, kişiden bağımsızlaştırmakta ve yeniden kullanılabilir hale getirilmektedir. Bu yaklaşım sayesinde birçok çalışan, kodlanmış bilgiyi başlangıçta onu geliştiren kişiyle görüşme zorunluluğu olmadan onu araştırma ve kullanma imkanı kazanmıştır. Xerox kurumsallaştırma sürecinin etkin çalışmasını sağlamak için büyük yatırımlar yapmışlardır. Ancak bilginin tekrar kullanımından sağladıkları ekonomik katkı ile bu yatırımları fazlasıyla geri almışlardır. Xerox yenilikçi ürünlere dayanan rekabetçi bir işletme stratejisini de desteklediğinden zaman zaman bireyselleştirme stratejisini de uygular. Bu kapsamda çalışanların uzmanlıkları, know-how, yargıları, anlayışlarını içeren örtülü bilgiler önemli olup bu bilgilerin paylaşımı için “*bireyden bireye*” yaklaşımı kullanılmaktadır.

5.3. XEROX'TA BAŞARILI BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ YARATMANIN ÖRGÜTSEL KOŞULLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Xerox'ta bir bilgi yönetimi projesi olarak Eureka ve DocuShare gibi önemli projelerin dünya çapında büyük bir başarı elde etmesinin altında önemli bir bilgi yönetimi stratejisi vardır. Bu strateji altı ana prensibe dayanmaktadır :

- Şirket “asla aynı çözümü iki kez yaratmamalıdır”. Çözüm zaten varsa, yeni bir çözüm yaratma yerine bu çözüm kullanılmalıdır. İlave olarak, şirket varolan çözümleri sürekli geliştirme üzerine odaklanmalıdır.
- Şirket, bilgiyi çalışanlarına, müşterilerine ve iş ortaklarına gerçek zamanlı olarak kolayca erişilebilir yapmalıdır. Çözümler yaratılır yaratılmaz herkes tarafından ulaşılabilir olmalıdır.
- Şirket sürekli öğrenme ve gelecek için kendini geliştirme gibi kurumsal değerleri içeren bir ortam yaratmalıdır.
- Şirket bilinen çözümleri tekrar icat edenler yerine bilgiyi yaratan, paylaşan ve tekrar kullanan ve böylece şirkete fayda sağlayan çalışanları ödüllendirmelidir.

- Bir proje uygulamaya konmadan önce çalışanların sosyal dinamikleri dikkate alınmalıdır. Bilgi yönetimi teknolojileri bu sosyal dinamiklerle uyumlu olmalıdır.
- Geleceğe ait berrak bir vizyon ve insana, yeniliğe ve teknolojiye gerekli zaman ve para yatırımını yapmak için gönüllü olunmalıdır.

Xerox'un bilgi yönetiminde elde ettiği başarının altında yatan faktörlerden bazıları aşağıdaki maddelerde değerlendirilecektir. Tabi ki Xerox'un başarısının altında yatan birçok faktör vardır, ancak burada bunlardan en çok öne çıkanları incelemekle yetineceğiz.

5.3.1. Xerox'ta Bilgi Yönetimi Faaliyetlerine Üst Yönetimin Desteği

Her bilgi yönetimi programı güçlü lider desteği gerektirir. Xerox'ta üst yönetimin istikrarlı bir iletişim stratejisi bu desteği göstermektedir. Bilgi yönetimi ile ilgili üst düzey yöneticilerin düşünceleri ve söyledikleri çok önemlidir. Xerox'ta üst yönetim, bilgi yönetimini önemli olduğunu ve şirket stratejisi ile uyumlu olduğunu her fırsatta dile getirmektedirler. Sözlü destek vermenin yanında üst yönetim yenilikçilik sürecinin bürokrasi veya bütçesel açıdan engellenmemesini sağlamak için bilgi yönetimi projelerinde yeni politikalar benimsediler. Bu bilgi yönetimi proje ekiplerinin kafalarına göre çalışması anlamına gelmemektedir. Ancak katı belirlenmiş bilgi yönetimi hedefleri yerine, Xerox'ta üst yönetim kalite ve zamanında piyasaya girme gibi daha geleneksel kurumsal hedefler belirlerler. Daha sonra yöneticiler bu hedefleri destekleyecek bilgi yönetimi projeleri geliştirirler.²⁵⁴ Üst yönetim hızlı bir başarının peşinde değildir, hatta büyük resim ne olduğunu bilmeden ve belirsizliklere daha toleranslı, müsamahalı ve saygılı davranarak bilgi yönetimi projelerini desteklemektedirler.

Bilgi yönetimi projelerinden örnek olarak Eureka ve DocuShare bu ortamda sade ve alçakgönüllü projeler olarak başlamıştır. Yönetim bu projeleri, her türlü risklerine rağmen ve sonuçları ne olacağını bilmemelerine rağmen desteklemişler, finansal kaynaklar sağlamışlardır. Ayrıca üst yönetim şirket içinde "uygulama toplulukları" oluşumuna öncülük etmişlerdir. Yani bu topluluklarla, bir takım ortak

²⁵⁴ Hickins, a.g.e., s. 45.

problemlerle ilgilenen bir çalışanlar ekibi oluşturulmuştur. Buradaki gerçek, şirket için kritik olan bilginin topluluktaki “yaşayan bilgi” olduğudur. Bu uygulama topluluklarında, topluluğu oluşturan fertler bir yerde yeni bir fikir üretmekte ve bu fikir topluluğun başka bir yerinde işine yarayan başka bir kişi tarafından kullanılabilir. Bu süreç sonuçta yaratıcılığı ortaya çıkarmakta ve şirkete rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

5.3.2. Xerox'ta Bilgi Yönetimi Faaliyetlerinin Ekonomik Başarı İle Bağlantısı

Bilgi yönetimi pahalı bir iş olabileceğinden bir şekilde ya ekonomik bir kazanç getirmeli ya da şirkete rekabet üstünlüğü sağlamalıdır. Xerox Eureka projesinin hemen başında işçilik masraflarında %10 azalma elde etmiştir. Projeye yapılan yatırım, projenin Kanada, Avrupa ve Güney Amerika'da da uygulanmasıyla çok önemli ekonomik kazançlar sağlamıştır. Bugün Eureka altı dilde desteklenen küresel bir bilgi paylaşımı projesidir. Holtshouse, “%70-80 mühendis ve teknik elemanların katılımı ve ortalama haftada bir giriş yapmaları ile, sadece birkaç yılda 50000 probleme ilişkin çözüm ipuçları topladık”. Eureka sisteminde toplanan bilgiler herkesin kullanımına açıktır ve böylece dünyanın farklı yerlerinde bulunan farklı mühendislerin aynı çözümü tekrar üretmesi önlenmiştir. Xerox Eureka ile en az 300,000 tekrarlanan ve gereksiz çözüm üretmenin engellendiğini tahmin etmektedir. Çalışanların daha verimli olmalarını sağlamanın yanında, sistem Xerox'a açıkça maliyetlerde tasarruf yapmasını sağlamaktadır. Örnek olarak bir Brezilyalı mühendis bir renkli fotokopi cihazındaki sorunu çözmemiş ve tek çözüm yaklaşık maliyeti 40000\$ olan müşterinin cihazını yenisi ile değiştirmek olduğuna karar vermişti. Ancak yeni cihaz siparişi geçmeden önce son bir kez Eureka'ya göz atmış ve Kanada'dan bir mühendisin benzer sorunla ilgili girdiği çözümü okumuş ve potansiyel olarak 40000\$'lık maliyeti 90 sentlik bir parça değişimi ile çözmüştür.²⁵⁵

5.3.3. Xerox'ta Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Xerox'ta çalışan yöneticiler bilgi yönetimine, kurumsal bir değişim ve bu gereksinimi tüm organizasyon çalışanlarına açıklama ile başlama ihtiyacının farkına varmışlardır. Her Xerox çalışanı “Kalite ile Liderlik” adı verilen bir eğitim

²⁵⁵ <http://www.techrepublic.com>.

programına katılırlar. Bu program verimliliği sınırlayabilen grup dinamiklerini incelemekte ve duyarlılıkları geliştirmektedir. Program, kurumsal kültürü güçlendiren eğitimler vermekte ve sonuç olarak sosyal bir çalışma iklimi oluşmaktadır.²⁵⁶

Xerox bireysel ve kolektif öğrenmeye değer verir, birçok çalışan iş arkadaşlarının uygulamalarından bilgi sahibi olur. Bireyleri öğrenmeye sevk ederek ve bilgi paylaşım ortamı yaratılarak stratejik topluluklar oluşturulur. Bu topluluklarda katılım ve birbirine kaynaşma egemen olan faaliyetlerdir. Oluşturulan topluluklar, üyelerinin ne öğrenmek istedikleri hakkında fikirlerini alarak yapılacak faaliyetleri belirlerler. Toplantıların sonunda üyelere ne öğrendikleri sorulur ve toplantı sonuçları elde edilen önemli mesajlar daha büyük topluluklara iletmek için kaydedilir. Böylece bilgi paylaşımı topluluk süreçlerinin bir parçası olur ve bunu çalıştıran kültürel normlar, formal kurumsal yapılardan farklı olabilir. Xerox bu topluluklara biçimsel roller ve yapıların dışında çalışabilmeleri için yeterli özerkliği verir.²⁵⁷

5.3.4. Xerox'ta Bilgiye Yönelik Bir Kültür Oluşturmak

Önde gelen bir bilgi şirketi olarak Xerox'un ünü güçlü bir bilgi paylaşma kültürü geliştirmesinden gelmektedir. Bu kültür şirketin bilgi yoğun ürünler geliştirmesinde katalizör görevi görmektedir. Her Xerox çalışanı "Kalite ile Liderlik" adı verilen bir eğitim programına katılır. Program, kurumsal kültürü güçlendiren eğitimler vermekte ve sonuç olarak sosyal bir çalışma iklimi oluşmaktadır.

Xerox yaptığı araştırmada çalışanların işlerinde bilgiyi paylaşmasına en önemli engelin; bilgiye sahip olmanın güç olarak görüldüğü geleneksel iş ortamlarında çalışanların bilgiyi paylaşmaya olan direnci olduğunu anladı. Ayrıca Xerox bilgi paylaşımını iyileştirmek için teknoloji ile kültürel ve sosyolojik etkenleri bütünleştirmek gerektiğini gördüler. Yani paylaşmaya yardımcı olan bir iş ortamının yaratılmasının gerekli olduğunu öğrendiler. Xerox teknoloji seçimi ile ilgili

²⁵⁶ Brain, Steve, Elayne ve Gilian, a.g.e., s.68.

²⁵⁷ Brain, Steve, Elayne ve Gilian, a.g.e., s. 68.

konularda sosyal ve kültürel konuları araştırmak için antropologlar çalıştırmaktadır. Xerox'a göre etkin bilgi yönetimi hem sosyal hem de kültürel boyutları içerir

Örneğin Eureka ve DocuShare projelerinde, Xerox araştırmacıları, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve teşvik eden doğru sosyal ortamı ortaya çıkarabilmek için bir yıl süreyle çalışmıştır. Çalışanların bilgiyi paylaşımına teşvik etmek için ilk olarak parasal teşvikler denenmiş, ancak çalışanların uzmanlıklarının başkaları tarafından farkında olunmasının onları daha fazla motive ettiğinin farkına varılmıştır. Xerox'ta, akademik dünyasında olduğu gibi bilgi tabanına yapılan katkılar bireyin saygınlığını ve topluluk içinde yerini yükseltir. Bu uygulama ile veri tabanına yapılan katkılar artmıştır. Tanınma ve topluluk içinde saygınlığının artması parasal veya diğer ödüllerden daha fazla teşvik edici olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da göstermiştir ki, Xerox'ta çalışanlar zaten bilgi paylaşımı konusunda olumlu bir yaklaşıma sahiplerdir. Xerox'ta bilgi yönetimi uygulamalarında çalışanları motive eden sosyal faktörleri dikkate almak olumlu bir kurum kültürünün gelişmesine yardımcı olmuştur.

Xerox'un yaptığı bu çalışma aslında bilgi yönetimi projelerini şirketin kültürü ile uyumlu hale getirmektir. Xerox'ta çalışanların bilgi konusunda olumlu bir yaklaşımı vardı. Ayrıca çalışanlar eğitim programları ile bilgi paylaşımı konusunda teşvik edildiler. Ayrıca onları bilgi paylaşımına motive eden unsurlar belirlendi ve uygulandı. Üst yönetimin desteği de şirket içinde bilgi yönetimi projelerine karşı olumlu bir kurumsal kültürün oluşmasında yardımcı olmuştur.

Eureka ve DocuShare 25000'den fazla çalışanı içeren büyük çaplı bir topluluğun bilgi paylaşımı teşebbüsüdür. Xerox'un gelecekteki hedefi tüm 70000 çalışanın günlük çalışma hayatının bir parçası olarak bilgi paylaşımını teşvik etmektir. Bu nedenle Xerox, Eureka ve DocuShare gibi özel bir teşebbüsle doğrudan ilişkili olan veya olmayan tüm çalışanlarının günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak bilgi paylaşımını sağlamak için 2000 yılında yeni bir kültürel hareket başlatmıştır.²⁵⁸

²⁵⁸ Vicki J. Powers, "Xerox Creates a Knowledge-Sharing Culture Through Grassroots Efforts", *Knowledge Management in Practice*, Issue: 18, 1999, s. 4.

SONUÇ

20. yüzyılın ikinci yarısında bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve birbirleri ile bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkan yeni fırsatlar ve büyüme olanaklarından yararlanmak hemen tüm organizasyonların ortak amacı haline gelmiştir. Bunu başarabilmek için de her geçen gün daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak, kullanmak ve değer katmak için geliştirilmiş yeni yollar ortaya çıkmakta, işletmelerin yapı ve organizasyonlarında son derece önemli dönüşümler olmaktadır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında ekonomide her geçen gün daha fazla bilgiye dayalı ekonomi haline gelmektedir. Ekonomik güç bilgiye sahip olanın elinde toplanmakta, maddi kaynaklar ve emek artık ekonomik gücün ana kaynağı olma özelliğini yitirmektedir. Doğal kaynaklara, hammaddelere, ucuz iş gücüne ya da büyük tesislere sahip olmak artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır. Yeni ekonomide patent ve know-how gibi kaynaklar diğer ekonomik kaynaklardan çok daha kritik ve çok daha değerlidir.

Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan yeni ekonomide bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücüdür. Mesela, bilgi çağının işletmelerinden olan Microsoft ele alındığında, maddi kaynaklarının (arazi, bina, stoklar, hammadde vs.) neredeyse yok denecek kadar olduğu ancak, kayda değer tek varlığının işletme içindeki elemanlar olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi, genellikle bir organizasyon içinde yapısal olmayan bir halde bulunan ve kurumsal hafızanın bir parçası olan önemli bilgilerin ve uzmanlıkların tanımlanması, seçilmesi, organize edilmesi, yayılması ve nakledilmesi işlemlerinde organizasyonlara yardım eden bir yönetim şeklidir. Bilgi yönetimi sayesinde verimli ve etkili problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme mümkün olur. Bilgi yönetimi, bilginin tanımlanması, bilginin biçimsel bir tarzda paylaşılabilmesini sağlayacak şekilde açıklanması ve böylece bilginin tekrar kullanılabilmesi üzerine yoğunlaşır. Bilgi yönetiminin organizasyonlara sağladığı faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- Yenilikleri, yeni fikirlerin doğmasını ve organizasyonun düşünme gücünden faydalanmayı desteklemek,
- Fikirleri ve tecrübeleri yakalamak ve bunları çalışanların her zaman ve her yerde kullanabilmesini sağlamak,
- Fiziksel şekillerde kaydedilen veya çalışanların kafasında bulunan know-how ve uzmanlıkların kaynaklarını bulmayı sağlamak ve bunları tekrar kullanılabilmeyi kolaylaştırmak,
- Birlikte çalışmayı, bilgi paylaşımını, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmek,
- Karar verme ve diğer görevlerin kalitesini arttırmak,
- Entellektüel varlıkların değerlerini ve katkılarını anlama ve bunların değerlerini, etkinliğini ve faydalarını arttırmak.

Bir işletmede bilgi yönetimi işi sadece belli bir grubun omuzlarına yüklenmiş bir faaliyet olarak görüldüğü takdirde bu işte başarılı olmak imkansızdır. Bilgi yönetimi işi işletmeden en üst yöneticiden en alttaki çalışanlara kadar herkesin işi olarak görülmesi ve herkesin görevinin bir parçası olarak bu işi algılaması başarının en önemli unsurlarından biridir.

Bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ama “bilgi teknolojisi” kesinlikle bilgi yönetiminin bir parçasıdır. Gerçekten de yeni teknolojiler bilgi yönetimi hareketini hızlandıran araçlar olmuşlardır. Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleşmesini sağlamasıdır. Enformasyon teknolojisi bireyin

ya da grubun bilgisinin ortaya çıkarılıp biçimlendirilmesini, sonra da dünya genelinde kuruluşun diğer çalışanlarına ya da ortakları tarafından kullanılabilmesini sağlar. Teknoloji bilginin sıralanmasına ve hatta üretilmesine yardımcı olur.

Bir işletmede bir bilgi yönetimi programını uygulamaya koymak, işletme içinde bulunan çok çeşitli bilginin, bu bilgiyi her zaman ve her yerde kullanmaya ihtiyacı olan çalışanlar arasında paylaşılabilmesini sağlayan sistemlerle birlikte bir kurum kültürü oluşturmayı kapsar. Kültürel faktörler bilgi yönetiminden gerçek değer elde etmede en büyük engelleri oluşturabilirler. Bu nedenle organizasyonların bilgi yaratma faaliyetlerini desteklemesi ve teşvik etmesi ve bilginin sorunsuz olarak paylaşımını sağlayacak uygun ortamı oluşturması önemlidir.

Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından çalışanların gönüllü katılımının ve bağlılığının en az bilgi yönetimi süreçlerinin iyi yönetilmesi kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Bilgi yönetiminin başarısı, bilginin serbest olarak akışını teşvik eden bir bilgi paylaşımı kültürü, organizasyon sınırları arasında açık diyalog ve bilgi ağları oluşturmayı gerektirir.

Bilgi projelerinin başarılarını etkileyecek birçok faktör vardır. Bu faktörlerden en önemli olanları aynı zamanda gerçekleştirilmesi en zor olanlardır. Bilgiye yönelik bir kültür oluşturma, kurumsal bir altyapı kurma, etkili motivasyon araçları bulma, üst yönetim desteğini sağlama en önemli faktörler olarak görülmektedir. Bu faktörlerin birbirleri ile bağlantılı oldukları açıktır. Bilgi yönetimine kendini adanmış bir üst yönetim grubu büyük olasılıkla bilgiye yönelik bir kültürü zaten oluşturmuş ve motivasyon unsurlarını değiştirecek performans değerlendirme sistemini değiştirmiş olacaktır. Ayrıca bilgi projelerini destekleyen üst yönetim büyük ihtimalle bilgi yönetimine yönelik bir kurumsal altyapıyı oluşturmak için gerekli kaynağı tahsis edecektir.

Bilgi yönetiminde en önemli sorunlar, yapı, araçlar ve teknolojiyle ilişkili değil, insan ve kültürle ilişkilidir. Uygun bir şekilde tatbik edildiğinde, bilgi yönetimi işletmeler için önemli yararlar sağlayabilir. Etkili bilgi paylaşımı sayesinde yaratıcılık, yenilikçilik ve verimlilik artırılabilir. Bilgiye hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayarak müşteri hizmetleri iyileştirilebilir ve işin uzmanlarıyla bağlantı kurularak,

sorunların uygun bir şekilde çözümüne yardımcı olabilir. Ancak, bilgi kendi başına bir şey üretemez. Bu bağlamda, global işletmeler bilginin gelecekte rekabetçi üstünlük sağlaması için toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve kullanıma sunulması, sistematik bir sürecin varlığını gerektirir. Elde edilen bilgiden arzulanan değeri yaratabilmek için doğru bilginin, doğru yere, doğru zamanda, hızlı, güncel, tam ve bir bütün içinde sunulması gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin en temel sorunu, örtülü bilgilerin organizasyon içinde yayılıp, kurumsal hafızaya aktarılmasıdır. Aksi takdirde, değerli bilgilere sahip çalışanların örgütten ayrılması çok önemli kayıplara neden olacaktır. Bu nedenle çalışanların bilgi ve deneyimleri ve buna bağlı olarak bilançolara yansımayan tüm elle tutulmayan, soyut değerler, bilgi yönetiminde öne çıkmaktadır. Bu anlamda entellektüel sermayenin yönetilmesi de bilgi yönetimi kadar önemlidir. Bireylerin bilgi ve deneyimleri, müşterilerle ilişkilerden doğan bilgiler gibi entellektüel sermaye bileşenleri de hızla yeni ürün ve süreçlere aktarılabilenlerdir. Bu bileşenleri yeni ürün ve süreçlere aktarabilmek, bilginin kullanılması ile ilişkilidir ve bilgi yönetiminin etkinliği ile ilgilidir.

Sonuç olarak yoğun küresel rekabetin yaşandığı günümüz şartlarında, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, bilgiye verdikleri değerle doğru orantılı olarak ölçülecektir. Dolayısıyla organizasyonlar bilinçli olarak bilgiyi yönetme ve bilgiyi stratejik olarak ele almaları gereklidir. Bilgi yönetiminin organizasyonun iş süreçleri ile entegre edilmeli, organizasyonun en kritik amaçlarını etkilemeli ve organizasyonun stratejik önceliklerinin bir parçası olmalıdır. Organizasyonlar bilgi yönetimi uygulamalarını hayata geçirirken, sadece enformasyon teknolojilerini dikkate almaları başarısızlıkla sonuçlanabileceğinden, aynı zamanda çalışanların sosyal dinamiklerini göz önünde bulundurup buna uygun teknolojiler seçilmelidir. Bilgi yönetimi için en önemli unsurlardan biri olan bilgi yönetimine yönelik güçlü bir kurumsal kültürün oluşturulması için organizasyon içindeki liderler üzerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmelidirler.

YARARLANILAN YAYINLAR

1. Akın, H.Bahadır, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, **Verimlilik Dergisi**, 1999.
2. Albers, A. James ve Brewer, Steve, “Knowledge Management and The Innovation Process”, **Journal of Knowledge Management Practice**, Haziran 2003.
3. Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
4. Beijerse, Roelof Uit, “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 4, No: 2., 2000.
5. Beijerse, Roelof Uit, “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:3, No: 2, 1999.
6. Bhatt, D. Ganesh, “Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 5, No: 1, 2001.
7. Bhatt, D. Ganesh, “Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 6, No: 1, 2002.
8. Brain, L., Steve C., Elayne C. ve Gilian, J., **Beyond Knowledge Management**, Londra/İngiltere: Idea Group Publishing, 2004.
9. Brooking, Annie, **Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management**, Londra, İngiltere: International Thomson Business Press, 1999.
10. Clarke, Thomas ve Rollo, Christine, “Corporate Initiatives in Knowledge Management”, **Education&Training**, Vol: 43, No: 4/5, 2001.
11. Cortada, W. James ve Woods A. John, **The Knowledge Management Yearbook**, Boston/ABD: Butterworth-Heinemann Publishing, 2000.

12. Çivi, Emin, Knowledge Management as a Competitive Asset, **Marketing Intelligence and Planning**, Vol: 18, No: 4, 2000.
13. Davenport, H. Thomas ve Prusak, Laurence, **Working Knowledge**, Harvard Business School Press, 1998, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çeviren: Günhan Günay, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 2001.
14. Davenport, H. T., De Long, W. D. ve Beers, C. M., “Successful Knowledge Management Projects”, **Sloan Management Review**,1998.
15. Davenport, H. Thomas, “Some Principles of Knowledge Management”, <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm>.
16. Drucker, Peter, “Bilgi işçileri”, **Executive Excellence**, İstanbul: Rota Yayın Yayıncılık Ticaret Ltd.Şti., 2001
17. Goh, S., “Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework And Some Practice Implications”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No: 1, 2002.
18. Gold, A., “Knowledge management : An organizational capabilities perspective”, **Journal of Management Information Systems**, Vol: 18, No: 1, 2001.
19. Gupta, N. D.Jatinder, **An Overview of Knowledge Management**, ABD: Idea Grup Inc., 2004.
20. Hansen, T. M., Nohria, N. ve Tierney, T., “What’s Your Strategy for Managing Knowledge”, **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1999.
21. Hickins, Micheal, “Xerox Shares Its Knowledge”, **Management Review**, Vol: 88, No: 8, Eylül, 1999.
22. Hlupic, Vlatka, **Knowledge and Business Process Management**, Londra, İngiltere: IDEA Group Publishing, 2003.
23. Holtshouse, Dan, “Ten Knowledge Domains: Models of a Knowledge-Driven Company?”, **Knowledge and Process Management**, Vol: 6, No: 1, Mart, 1999.
24. Hong J., “Structuring for Organizational Learning”, **The Learning Organization**, Vol. 6, No. 4, 1999.
25. Housel, Thomas ve Bell, Arthur H., **Measuring and Managing Knowledge**, New York/ABD: McGraw-Hill Irwin Publishing, , 2001.
26. Kyriakidou, Olivia, “Developing a Knowledge Sharing Culture”, **Management Services**, Vol: 48, No: 6, Haziran 2004.
27. Lang J. C., “Managerial Concerns in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 5, No: 1, 2001.

28. Liebowitz, Jay, **Knowledge Management Handbook**, Florida/ABD: CRC Publishing, 1999.
29. Malhotra, Yogest, "Knowledge Management for E-Business Performance : Advancing Information Strategy to Internet Time", **Information Strategy : The Executive's Journal**, 2000.
30. Malhotra, Yogest, **Knowledge Management and Business Model Innovation**, Londra, İngiltere: IDEA Group Publishing, 2001.
31. Morey, D., Maybury, M. ve Thuraisingham, B., **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, Londra/İngiltere: Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press, 2000.
32. Nemati H., "Global Knowledge Management : Exploring a Framework for Research", **Journal of Global Information Technology Management**, Vol: 5, No: 3, 2002.
33. Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H.ve Swan, J., **Managing Knowledge Work**, New York, ABD: Palgrave Publishing, 2002.
34. O'Dell, Carla, "Leveraging Leadership for KM Success", **Information Outlook**, Vol: 8, No: 9, Eylül 2004.
35. O'Dell, C., Wiig, K. ve Odem P., "Benchmarking Unveils Emerging Knowledge Management Strategies", **Benchmarking**, Bradford: Vol: 6, No: 3, 1999.
36. Ögüt, Adem, "Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, Kocaeli, 2002.
37. Plunkett, P. T., "Managing Knowledge at Work: An Overview of Knowledge Management", **Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council**, Ağustos 2001.
38. Powers, J. Vicki, "Xerox Creates a Knowledge-Sharing Culture Through Grassroots Efforts", **Knowledge Management in Practice**, Vol: 18, 1999.
39. Stewart, A. Thomas, **Intellectual Capital**, Currency and Doubleday Publishing, **Entellektüel Sermaye**, Çeviren: Nurettin Elhüseyini, İstanbul: BZD Yayıncılık, 1997.
40. Sveiby K. E., "A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 2, No: 4, 2001.
41. Türk, Murat, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2003.

42. Yahya, Salleh ve Goh, Wee-Keat, "Managing Human Resource Toward Achieving Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, Vol:6, No:5, 2002.
43. Yoffie, David B. ve Cusumano, Michael A, "Judo Strategy", **Harvard Business Review**, Vol: 77, No: 1, Ocak-Şubat 1999.
44. <http://www.bilgiyonetimi.org>.
45. <http://www.cio.com>.
46. <http://www.tdan.com/i008fe03.htm>.
47. <http://www.techrepublic.com>.
48. <http://www.tlinc.com/article66.htm>.
49. <http://www.xerox.com>.



ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında İstanbul'da dünyaya gelen Kadir AKYOL, 1993 yılında Tuzla/İstanbul'da Deniz Harp Okulu, elektronik bölümünden Teğmen rütbesi ile mezun oldu. Donanma Komutanlığı bağılı çeşitli muhrip ve firkateynlerde dört yıl süreyle görev yaptıktan sonra 1997-1999 yılları arasında Naval Postgraduate School, California/ABD'de "Elektronik ve Bilgisayar Mühendisliği" dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı.

Müteakiben, Deniz Kuvvetleri Gölcük Tersanesi Komutanlığında elektronik sistemler mühendisi olarak görev yaptı. 1999-2003 yılları arasında muhtelif sürelerle Almanya ve ABD'de çeşitli komuta kontrol ve savaş sistemleri üzerine eğitimler aldı.

Bu tez çalışmasının onaylanmasıyla Kocaeli Üniversitesi, İşletme A.B.D.'dan "İşletme Yönetimi ve Organizasyon" dalında yüksek lisans diploması alacak olan Kadir AKYOL, halen Gölcük Tersanesi, Elektronik ve Silah Sistemleri Baş Mühendisliği'nde Elektronik Sistemler Uzmanı olarak görev yapmakta olup, İngilizce bilmektedir.