

# ETKİN BİLGİ ÜRETİMİ İÇİN ÖRGÜTLER NASIL TASARLANMALIDIR?

**Öğr. Gör. Mahmut Geyik**

Sakarya Üniversitesi Alifuat Cebesoy M.Y.O.  
[mgeyik@sakarya.edu.tr](mailto:mgeyik@sakarya.edu.tr)

**Doç.Dr. Mehmet BARCA**

Sakarya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
[mbarca@sakarya.edu.tr](mailto:mbarca@sakarya.edu.tr)

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, etkin bilgi üretimini sağlayan örgütsel yapıların, süreçlerin ve düzenlemelerin ne olduğu veya ne olması gerektiğini tartışmaktır. Bu çerçevede, bu çalışmada, bilgi üretiminde başarı sağlamış örgütleri birer “örnek olay” olarak tartışan literatürden hareket ile, bilgi üretimini desteklemek için gerçekleştirilen etkin örgütsel yapıların, süreçlerin ve düzenlemelerin ortak özelliklerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi üretimi, bilgi yönetimi, strateji, örgütsel yapı, örnek olay

## ABSTRACT

The main aim of this study is to discuss organisational structures, process and regulations which can be seen sources of efficient knowledge production. Using literature, which discuss organisations successful in process of knowledge production as a case study, this study attempts to find common characteristics of efficient organisational structures, process and arrangements which supports knowledge production.

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, etkin bilgi üretimini sağlayan örgütsel yapıların, süreçlerin ve düzenlemelerin ne olduğu veya ne olması gerektiğini tartışmaktır. Günümüz bilgi ekonomisinde işletmelerin rekabet gücü, sahip oldukları maddi varlıkların gücü ile değil, bilgi üretmedeki sistematiği, düzeyleri ve hızları ile ölçülmektedir. Dolayısıyla, örgütler kendilerini sanayi döneminden kalma maddi varlıklardan oluşan birer yapı olarak sürdürmek yerine, rekabet gücü yüksek birer bilgi sistemi haline dönüştürme çabası içine girmişlerdir.

“Bilgi” kavramı etrafında yapılan tartışmalarda, çoğunlukla işletme içerisindeki diğer faaliyetler gibi, bilginin de “yönetilebileceği” gizli veya açık bir varsayım olarak yer almaktadır. Halbuki bilgi, işletme içerisinde görev ve sorumluluk olarak “tanımlanmış” işler gibi “yönetilemez”. Bilgi yönetilemez, ancak “desteklenebilir”. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, paylaşılması ve uygulamaya dönüştürülmesini “destekleyecek” etkin yapılar, sistemler ve düzenlemeler bilgi üretimini sistematikleştirebilir ve hızlandırabilir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi üretimini “destekleyecek” etkin örgütsel yapılar tasarlamak en önemli sorun haline gelmektedir.

Ancak, şimdiye kadar bilgi kavramı etrafında oluşan literatürde, bilgi üretimini etkin bir şekilde sağlayacak örgütsel yapı, süreç ve düzenlemelerin özelliklerinin ne olması gerektiği konusu, önemine rağmen, ihmal edilmiştir. Kuramsal tartışmaların yetersizliğine rağmen, uygulamada bir çok örgüt, yaşanan yoğun rekabetin de dayatması ile, etkin bilgi üretimini sağlamak amacıyla değişik örgütsel düzenlemeler gerçekleştirmek için girişimlerde bulunmuştur. Bu çalışma, bilgi üretiminde başarı sağlamış örgütleri birer “örnek olay” olarak tartışan literatürden hareket ile, bilgi üretimini desteklemek için gerçekleştirilen etkin örgütsel yapıların, süreçlerin ve düzenlemelerin ortak özelliklerini tespit etmeyi hedeflemektedir.

Böylesi bir çalışma, bilimsel katkı bakımından, bilgi üretiminin “yönetim” yönü yanında, göreceli ihmal edilen “örgüt” yanının geliştirilmesini sağlayacaktır. Uygulama açısından bakıldığında ise, etkin bilgi üretiminin “nasıl” sağlanacağı yönündeki soru veya sorulara ışık tutacaktır.

## 2. BİLGİ YÖNETİMİ Mİ? BİLGİ ÜRETİMİ Mİ?

Bilgi yönetimi ile bilgi üretimi arasındaki farkı ortaya koymadan ve bilginin gerçekten yönetilip yönetilemeyeceğini tartışmadan önce bilgi kavramının doğasını incelemek gerekir. Bilgi çoğu kez işletme yöneticileri tarafından enformasyon ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak birbirleri ile yakından ilişkili olan veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasında temel farklılıklar vardır (Tuomi, 1999). Veri, daha ziyade “bilgi işleme sürecinin temel hammadde olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimler” (Öğüt, 2001) olarak tanımlanmakta ve enformasyon ile bilginin altyapısını oluşturmaktadır.

Ancak daha çok karıştırıldığı veya birbirinin yerine kullanıldığı şekliyle enformasyon ve bilgi arasında temel bir fark vardır: bir olguya (rakipler, müşteriler) ait bir şeyler bilmek enformasyonu, o olgunun bir değişime karşı nasıl bir davranış göstereceğini varsaymak veya söz konusu enformasyonu yeni bir fikre (yeni bir ürün, örgütsel değişim, strateji vs.) dönüştürmek ise bilgiyi ifade eder (Barca, 2002). Şu halde enformasyon, verilerin sınıflandırılmış, düzenlenmiş ve aktarılabilir hale gelmiş şeklidir. Bir başka ifadeyle, bilginin elde edilme sürecinde ham veri toplama birinci aşamayı, ham veriden hareketle anlamlı sonuçlar veya ilişkiler çıkarmak da daha ileri bir aşama olan enformasyonu oluşturur. Oysa bilgi, bir olgu hakkında bir şeyler bilmenin ötesinde, söz konusu olgu hakkında yorumda bulunmayı gerektirir. Enformasyon bilgi kadar önemli olmasa bile, bilginin önemli bir parçasıdır ve insan beyni tarafından bir işleme sürecine tabi olmadıkça bilgiye dönüşmez (Ash, 1998). Bir başka ifadeyle, bilgi kavramının içinde bilişsel bir sürecin sonucunda elde edilmiş bir yargı söz konusudur ve olgular arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla elde edilen verinin ve enformasyonun analizini ve yorumlanmasını gerektirir.

Bu bağlamda, bilginin doğasını incelerken iki temel önermenin detaylandırılması yararlı olacaktır:

1. Bilgi gözlemlerle yakından ilişkilidir veya bilgi ondan yararlanacak olan yöneticiye bağlıdır.
2. Bilgi üretme sürecinde enformasyon nosyonu bilgiyi üretenin yorumuna bağlı olarak yeniden tanımlı hale gelir.

Bilgi yöneticiye bağımlıdır veya bilinen herşey birisi tarafından bilinir. Bilgi kendi kendini koruyan bir sürecin unsurudur. Tarihe bağımlı, bağlama duyarlı, ve dahası problem çözümlerine doğru yönelmiş olmaktan çok bilgi problemi tanımlamaya olanak tanımaktadır (Maturana ve Varela, 1987). Daha da önemlisi, bilgi yöneticinin gözlemine ziyadesiyle bağlıdır. Enformasyonu bilgiye dönüştüren bu bilişsel süreci etkileyen tecrübe, kabiliyet, kültür, karakter, kişilik, duygular, sezgiler, algılar, güdüler, eğitim, ortam gibi bir çok faktör vardır. Bilgi, bunların sonucu olarak ortaya çıkan ‘savunulabilecek doğru inanç/yargılar’ olarak tanımlanabilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; uit Beijerse, 2000; Nonaka ve diğ., 2000). Dolayısıyla, bilgi üreticisinin durduğu yer veya bildiği şey gördüğü şeyi belirler veya seçtiği şeyle yakından ilgili olur. Bilgi yöneticilerin gözlemleri arasında ayırım yapabilmelerini sağlayan şeydir, kendi normlarına bağlıdır ve gördükleri şeyi belirler.

Ancak bireysel olarak sahip olunan bilginin dışında bir de organizasyonel bilgiden söz etmek gerekmektedir. Çünkü bilgi yönetimi etrafında yapılan tartışmaların odağında yer alan söz konusu bilgi daha ziyade organizasyonel bilgidir. Her ne kadar pek çok araştırmacı (Weick, 1978; Simon, 1976) organizasyonların öğrenme kabiliyetlerinin olduğuna inanmasa da, organizasyonel bilgi ve organizasyonel öğrenme kavramları üzerine yapılan araştırmalar hızla artmaktadır. Organizasyonel öğrenmenin olmadığını iddia eden araştırmacılara göre öğrenme organizasyonel olmaktan çok bireyseldir. Ancak, bazı araştırmacılar da organizasyonların kendi öğrenme süreçleri içinde gelişebileceklerini iddia etmektedirler (Starbuck, 1983; Nelson ve Winter, 1982) Bu araştırmacılara göre de, organizasyonlar sahip oldukları organizasyonel rutinler ve organizasyonel tarihlerinde saklı olan kaynakları aracılığıyla bilgiyi elde eder ve öğrenirler. Bunlara göre, bir örgütün sahip olduğu bilgi, bir bireyin sahip olduğu veya olabileceği bilginin çok ötesindedir. Bireyler örgüte gelir ve gider. Ancak örgüt bireylerin ötesinde bir örgütsel hafızaya, tarihe, bilgi donanımına sahiptir ve bunu aktarım yolu ile paylaşılır kılar.

Kısaca, organizasyon bilgisi, bireysel bilgiden farklı olarak, organizasyon üyeleri arasında paylaşılan bilgidir. Organizasyonel bilgi, organizasyonun iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlar ile ilgili olarak organizasyon üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılmasıyla elde edilir. Bu paylaşım daha ziyade informal bir şekilde gerçekleşir ve organizasyon üyeleri

arasında paylaşılan bilginin sınırı arttıkça yeni farkındalıklar ortaya çıkar ve böylece yeni bilginin gelişmesine olanak tanır.

Bilginin doğasına ilişkin yukarıda yapılan açıklamalar ışığında bilginin yönetilip yönetilemeyeceği temel bir tartışma sorusu olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi, tıpkı bilginin kendisi gibi tanımlanması zor olan bir kavramdır. Bilgi yönetimine ilişkin kavramlar ve uygulamalar özellikle sanayi sonrası dönemde 1990'lerden sonra gelişmeye ve firmanın değerleri üzerinde etkisi olduğuna inanıldığı için üzerinde önemle durulmaya başlandı. Ancak yeni olan bu kavram üzerinde net bir tanım yapılmamış olsa bile bilgi yönetimi, "bir organizasyonun entellektüel sermayesini en etkin bir şekilde kullanması" (Barca, 2002; Guthrie, 2000; Roos vd. 1997) şeklinde tanımlanabilir. Çünkü, bilgi yönetimi üzerine çalışan araştırmacılar, bilgi yönetimi ile ilgili olarak yapılan işin ve firmanın değerini artıracak entellektüel sermaye kavramından söz etmektedirler. Ancak, bilgi yönetimi daha kapsayıcı bir kavram olan entellektüel sermayenin bir parçası niteliğindedir (Roos vd, 1997.) Entellektüel sermayeyi, sahip olunan bilgi, tecrübe, organizasyonel teknoloji ve profesyonel beceriler olarak tanımlayan Edvinsson (1997), entellektüel sermayeyi oluşturan bileşenlerin de ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre, entellektüel sermayenin iki bileşeni vardır; ilki yapısal sermaye (markaların değeri, müşteri ilişkileri, patentler, süreçler), ikincisi ise, insan sermayesidir ( know-how uygulamalarının değeri).

Ancak bilgi yönetimi üzerine çalışan Von Krogh vd. (2000), bilginin yönetilemeyeceğini ancak üretilebileceğini ileri sürmektedirler. Bunun bir sonucu olarak da, yöneticilerin de bilgiyi yönetmeye çalışmak yerine bilgi üretimini destekleyecek ortamları hazırlamaları gerektiğini iddia etmektedirler. Yine Takeuchi (1998), bilginin yönetilemeyeceğini fakat desteklenebileceğini ifade etmektedir. Bu yazarlara göre, yönetim terimi, niteliği gereği, bilgi üretimi gibi kontrol edilemez olan veya en azından sıkı bir denetimden zarar görecektir süreçlerin kontrolünü akla getirmektedir. Bilgi yönetiminden farklı olarak bilgi üretiminin desteklenmesi ise, bilginin üretimesini olumlu yönde etkileyecek organizasyonel faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Ancak çoğu kez firma yöneticileri, bilgi üretimini sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak işleme sorunu olarak görmektedirler. Halbuki bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak nesnel değil, öznel; keşif edilebilecek veya ortaya çıkarılabilecek bir olgu değil, icat edilebilecek, kurgulanılabilecek veya inşa edilebilecek bir fikirdir; üretimi standardize edilebilecek bir ürün değil, her defasında yeniden üretilmesi gereken soyut bir düşüncedir; istenildiği ve ihtiyaç duyulduğu zaman geliştirilebilen bir şey değil, ne zaman, nerede ve kimin tarafından ileri sürülebileceği bilinmeyen bir görüştür. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda bilginin üretimi klasik bir yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile sağlanamayacağı açıkça görülecektir. Veri ve enformasyon yönetiminden söz edilebilir, ancak bilgi yönetiminden söz edilemez. Kişinin kendi kontrolünde bile olmayan bilgi üretimini sağlayabilmek için ancak söz konusu üretimi motive edecek, kolaylaştıracak ve hızlandıracak sistemler, süreçler ve yapılar geliştirilebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, böylesi süreçler bile kendi başlarına bilgi üretiminin garantisini oluşturmazlar, sadece üretimin sağlanabilmesi için uygun bir ortamı oluştururlar. Fakat belirtmek gerekir ki, bilgi üretimini destekleyen ortamlarda yeni bilgilerin ortaya çıkması garanti edilemez ise de, böylesi ortamlarda bilginin ortaya çıkıyor olmasının gözlemlenmesi örgütsel ortam ile bilgi üretimi arasında sıkı bir korelasyonun olduğunu göstermektedir. Bilgi üretimini destekleyen örgütler ile desteklemeyen örgütlerin karşılaştırılması durumunda, sistematik bilgi üretiminin tesadüfen gerçekleşmediği görülecektir.

Fakat Amerikan ve Avrupa yazınının etkisinde kalmış olan işletmecilik kültürüyle yetişmiş akademisyen ve yöneticiler bilginin yönetilemeyeceği, ancak desteklenebileceği gerçeğini görmek yerine, her şeyin yönetilebileceği fikrini benimseme eğilimindedirler. Bunlara göre, tek yararlı bilgiyi yerleşik ve sistematik bilgidir. Bu tip bilginin doğasında ölçülebilen veriler, sistemleştirilmiş yöntem kuralları ve yönetim alanında evrensel ilkeler yer almaktadır. Bu bilginin değerini ölçmek için de verimlilik artışı, maliyet düşüşü, yatırımın getirisi gibi araçlar kullanılmaktadır. Ancak Nonaka (1999), bilgi üretiminin daha ziyade çalışanların örtülü ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya bağlı olduğunu ifade etmektedir. Özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren stratejik yönetim literatüründe ağırlığını iyiden iyiye hissettiren Kaynak Tabanlı Görüş'ün etkisiyle rekabet avantajı elde etmenin temel dayanaklarından birinin yaratıcılık olduğu (Barney, 1991; Hamel ve Prahalad, 1994; Mintzberg, 2001) varsayımı başarılı şirketlerin çalışanların sahip olduğu örtülü bilgiden yararlanma çabalarını artırmıştır. Çünkü bu temel varsayım, organizasyonlar için en önemli kaynağın, insan olduğu (Black and Synan, 1997) ve çalışanın yeteneklerinden, deneyiminden, uzmanlık bilgisinden ve ilişkilerden elde edilecek bilginin stratejik bilgi olduğu varsayımdır.

Gerçekte stratejik değer açısından bakıldığında, bilgi yönetimi ile bilgi üretimi arasında sundukları stratejik değer açısından da bir fark olduğu gözlemlenebilir. Pratik olarak, bilgi yönetimi, yönetsel karar verme, organizasyonel uyum ve yenilenme ve ürün ve süreç yenileme ve geliştirmenin merkezi olarak görüldü. Ancak,

organizasyonlar için bilginin performansı farklılaştırabileceği ve daha iyi yönetilebileceği varsayılsa bile genelde bunun nasıl mümkün olabileceği konusunda pek fazla şey bilindiğini söylemek zordur. Çünkü, uygulamada, bilgi yönetimi üzerine odaklanan firmaların odak noktasını operasyonel etkinlik oluşturdu. Organizasyonel bilgiyi yönetmek üzere seçilen ve kullanılan araçlar başka firmalar tarafından kolayca taklit edilebilir araçlar oldu. Bu araçlar, genellikle, Ar-Ge departmanları oluşturmayı, bilgisayar ağları kurmayı, Enformasyon Teknolojilerinden yararlanmayı, bilgiyi satın almak için eğitimlerden faydalanmayı ve veri tabanları oluşturmayı içermektedir. Ancak tüm bu araçlar gerçekte stratejik değere sahip bilginin nasıl üretilebileceği sorusuna yanıt olmaktan çok operasyonel etkinliğin araçlarıdır. Bilgi yönetiminin bu araçları bilgi üretiminde kastedilen örtük bilginin açığa çıkarılmasına değil, açıkça ifade edilmiş bilginin yönetilmesi ve paylaşılmasına yardımcı olabilir. Bu araçlar daha ziyade, enformasyonun toplanmasına, depolanmasına ve kullanılmasına yardımcı olur. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, paylaşılması ve uygulamaya dönüştürülmesini “destekleyecek” etkin yapılar, sistemler ve düzenlemeler operasyonel etkinlik araçlarından çok daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü bu tip destekleyici yapılar, sistemler ve düzenlemeler ile ancak stratejik bilginin üretilmesi mümkündür. “Anlatılabileceklerimizden daha fazlasını biliriz” diyen Polanyi (1962), bir bakıma stratejik öneme sahip örtük bilginin varlığına işaret etmektedir. Örtük olan stratejik bilgi bireylerde ve örgütsel sosyal ilişkilerde yerleşmiş olarak görülür ve dolayısı ile örtük (tacit) olarak varlığını sürdürür. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli (interactive) bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer (Aadne, von Krogh ve Roos, 1996).

Aslında bilgi yönetimi, bir bakıma organizasyonel hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder. Doğası gereği, bilgi üretiminin gerçekleşeceği çevrede detaylı bir şekilde bilgi üretimi ile meşgul olan insanları ya da literatürde ifade edildiği şekliyle bilgi işçilerinin yönetilmesi ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi yöneticilerinin görevi, bireyler arasında bilgi aktivitelerinin içselleştirilmesi, bilginin ve bilgi işçilerinin bütünleştirilmesi ve çalışanların sosyalleşmesine imkan sağlayacak organizasyonel iklimin oluşması ve sürmesi için uygun yöntemleri ve yönetim tekniklerini seçmektir. Aslında tartışma konusu olan bilgi yönetiminin bilginin yönetilmesi demek olmadığıdır. Bilgi yönetiminden kasıt organizasyonların öğrenmesini ve bireylerin bilgiyi paylaşmasını sağlayacak olan organizasyonel yapının ve işletme kültürünün değiştirilmesidir. Bu açıdan ele alındığında, bilginin oluşturmanın saç ayaklarını oluşturan, kültür, organizasyonel yapı, iletişim süreçleri ve enformasyon yönetilebilir ancak bilginin kendisi yönetilemez. Bu nedenle, organizasyon bilgiyi yönetmekten ziyade öğrenme sürecini destekleyebilir veya yönetebilir.

Aşağıdaki bölümlerde etkin bir bilgi üretiminin gerçekleşebilmesi için uygulamada ne tür stratejilerin takip edildiği, organizasyonların ne tür yapılar, sistemler ve düzenlemeler içine girdiğini ve bu örneklerin literatürde nasıl değerlendirildiği açıklanacak ve literatürde yer alan değerlendirmeler ışığında daha açıklayıcı bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

### **3. LİTERATÜRDE BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ**

Belirsizliğin hüküm sürdüğü günümüz ekonomisinde firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinin en önemli kaynaklarından birinin bilgi olduğu dikkate alındığında, her organizasyonun da temel amacı bilgi yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Literatür de bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğine dair pek çok araştırmacı uygulamadan örnekleri referans alarak bazı stratejiler önermektedirler.

Örneğin, Hansen vd. (1999), iki tip bilgi yönetimi stratejisinden söz etmektedir. Bu stratejiler, kodlama ve kişiselleştirme stratejileridir. Kodlama stratejisi, organizasyon içinde herhangi bir kimsenin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmak için, elde edilen bilginin çeşitli veri tabanlarında depolanmasını gerektirmektedir. Kişiselleştirme stratejisi ise bilgiyi geliştiren kişiye yakından bağlıdır ve bire bir ilişkiler aracılığıyla paylaşılır. Hansen vd.’e göre rekabet avantajı elde etmek ancak bu iki stratejiyi birlikte uygulamakla mümkündür. Ancak Hansen vd. bilgi elde edildikten sonra bu bilginin paylaşılmasının ve iyi yönetilmesinin nasıl mümkün olabileceğine ilişkin stratejileri önermektedir. Bu stratejiler, bilginin nasıl üretileceğini açıklamaktan oldukça uzaktır.

Bilgi yönetimi stratejileri konusunda araştırma yapan bir diğer yazar Bhatt (2002), bilgi yönetiminin bireylerin kontrolünde olan bireysel bilginin organizasyonun diğer üyeleriyle paylaşılmasının sağlanmasıyla mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Organizasyonun iç ve dış çevresinin etkisiyle farklı bilgi türlerinin ortaya çıkabileceğini ifade eden Bhatt, bir organizasyonun farklı bilgi türlerini bilgiyi başarıyla nasıl yönetebileceğine ilişkin 4 strateji önermektedir. Birinci stratejide, yöneticiler açısından en büyük meydan okumanın, çalışanları güçlendirmektir. Çünkü organizasyon içinde rutin problemlerle yüz yüze kalan çalışanlar, benzer problemleri kavramada ve bunlara çözüm önerileri geliştirmede daha başarılı olabilirler. İkinci stratejide, yönetimin temel hedefi, uzmanların uzmanlıklarını besleyecek ve onları motive edecek bir ortam sunmaktır. Yönetim, uzmanların daha yüksek beklentilere sahip olmaları için onları teşvik etmeli ve bu beklentilerin

karşılanması durumunda ödüllendirmelidir. Ancak çoğu kez, uzmanlar, yapı olarak bireyselliğe eğilimli olduğundan ve meslek dışı kaynaklarca kendilerine empoze edilen kurallara karşı geldiklerinden, karar verme aşamasında prosedürlerin standartlaşmasına direnç gösterirler. Organizasyon misyonunu, vizyonunu ve prosedürleri izlemek pek hoşlarına gitmez. Uzmanlar, pratiğini engellemediği sürece işin icrasında yardımcı olan rutin prosedürlere asla itiraz etmez. Üçüncü strateji olarak, organizasyonel bilgi düzeyini artırmak için kendi kendini organize eden takımlar oluşturulmalı ve sosyal etkileşimlere izin verilmelidir. Bu şekilde yeni fikirlerin gelişmesive bir konu hakkında pek çok yorumun yapılmasive farklı perspektiflerin konuya dahil edilmesi ile doğruya ulaşmak mümkündür. Dördüncü strateji ise, kuralların ve prosedürlerin basit formlarda kodlanması ve depolanmasıdır. Bu şekilde çalışanlar, bilgiye kolayca ulaşabilir ve basit kodlanmış bilgileri rahat bir şekilde anlayabilir.

Bilgi üretiminin, paylaşımının ve kullanımın nasıl yapılması gerektiği konusunda kapsamlı bir araştırma yapan Von Krogh vd. (2000) yeni bilginin yaratılmasının yönetilmesine farklı yaklaşımlar sunarak bu konudaki boşluğu gidermektedirler. Bilgi üretiminin her aşamasında, bilgiyi üretimini destekleyici koşulların sağlanması gerektiğini ifade eden Von Krogh vd., bilgi üretimi aşamalarının ise, bilginin paylaşılması, saklı bilginin üretilmesi, kavramların gerekçelendirilmesi kavramların oluşturulması ve bir model oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Özellikle örtük bilgiye vakıf olma, bunu açık bilgiye dönüştürme ve bu bilginin paylaşılmasının sağlanması üzerinde duran Von Krogh vd., bunların yapılabilmesi için, organizasyon içinde, metaforlar aracılığıyla ortak bir dilin kullanılması gerektiğini ifade etmektedirler.

Nonaka'nın da (1991) üzerinde durduğu metafor kavramı, farklı ortamlardan ve farklı deneyimlerden gelen bireylerin, analiz ve genellemeye başvurmaksızın, hayal gücünün ve simgelerin yardımıyla bir şeyi sezgisel olarak kavrama biçimini ifade etmektedir. Metaforlar sayesinde insanlar bildikleri şeyleri yeni biçimlerde bir araya getirirler ve bildikleri ama henüz anlatamadıkları şeyleri ifade etmeye başlarlar. Ancak metafor bilgi üretme sürecini ateşlemekle birlikte, bu sürecin tamamlanmasını tek başına sağlayamaz. Metaforlar aracılığıyla birbirine uzak görülen imgeler arasında kıyaslama yapılarak, bir sözün içerdiği iki fikir arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konur. Kıyaslanan imgeler sonrasında yeni bilgiyi oluşturmak için son aşama ise model oluşturmaktır.

Earl (2001) bilgi yönetimi stratejileri konusundaki stratejilere ilişkin ayrıntılı bir sınıflandırma yapmış ve literatürde yer alan stratejileri 3 temel okul etrafında 7 fraksiyona ayırmıştır. Söz konusu üç temel okulu Teknokratik okulu, ekonomik okul ve davranışsal okul olarak adlandıran Earl, Teknokratik okulu içinde sayılabilecek yaklaşımların sistem okulu, haritacılık okulu ve mühendislik okulu olduğunu ifade etmektedir. Bu okullar genelde bilgi teknolojileri tabanlı okullardır. Sistem okulunun temel fikri bilginin geleneksel veri tabanlarından CD rom'lar aracılığıyla uzman sistemlere dönüşümünü sağlayarak ve bunu yaparken uzman kişilerden yararlanarak uzman bilgisini elde etmektir. Haritacılık okulu, adından da anlaşılacağı üzere, organizasyonel bilginin haritasını çıkarma ile ilgilidir. Bu okul, orgnizasyon içinde "bilgi rehberleri" oluşturacak şeyi kimin yapabileceğini ortaya çıkarmak ve bunu kayıt altına almayı amaçlamaktadır. Bu okulun temel fikri, organizasyon içinde başka insanlara bilgisini aktarabilecek, danışılabilir veya öğüt verebilecek bilgili kişilerin kim olduğunu tespit etmektir. Mühendislik okulunun varsayımına göre sadece kararlarla ilgili enformasyonun hazırlanması değil, aynı zamanda içerik olarak ve en pratik bilgi de yararlı olmalıdır. bu okulun kritik başarı faktörü, hem bilginin (uzmanlık, deneyim ve öğrenme) hem de enformasyonun (istihbarat, geribesleme ve veri analizi) çalışanlara, uzmanlara ve yöneticilere sistemler ve intranet aracılığıyla aktarılmasıdır. İkincisi, enformasyon ve bilginin arz ve dağıtımı sınırlı değildir. Çünkü, endüstriyel çağda işi yapması için çalışanlara araç ve gerç verilirken, bilgi çağında işi yapması için çalışanlara enformasyon ve bilginin verilmesi gerektiği ön plana çıkmıştır.

Ekonomik okul içinde ise ticari okul olarak adlandırılan okul yer almakta ve bilgiyi sadece ticari boyutta ele alarak açık bir şekilde gelirlerin bilginin ve entellektüel sermayenin iyi kullanılmasıyla elde edilebileceğine odaklanmıştır. Bu okulun kritik başarı faktörlerinden biri, bilgi sahipliğini etkin bir şekilde yönetmek için uzman bir takımın veya fonksiyonun geliştirilmesidir. Aksi taktirde sahip olunan entellektüel sermayenin değeri çabucak unutulabilir. İkincisi, rutinleştirilmiş süreçler olarak entellektüel sermayeyi yönetmek için prosedürlerin ve tekniklerin geliştirilmesidir. Böyle olmasaydı, şirketler entellektüel sermayeyi geliştirmek ve ondan faydalanmak için harcayacağı zaman ve çabadan çok daha fazlasını bunu ölçmek için harcarlardı. Bilişim teknolojileri ise entellektüel sermayenin kayıt ve işleme sistemlerinin kullanılıp geliştirilmesi konusunda katkı sunmaktadır.

Organizasyonel, mekansal ve stratejik okul olarak adlandırılan yaklaşımlar ise davranışsal okul içinde yer almakta ve bu okullar yöneticileri teşvik eden, onların orkestra şefi gibi bir rol üstlenmesi gerektiği üzerinde duran ve böylece bir kaynak olarak bilginin üretilmesinde, paylaşılmasında ve kullanılmasında proaktif olabileceklerini öngören okullardır. Organizasyonel okul, bilgiyi paylaşmak veya bir araya getirmek için

organizasyonel yapıların veya ağların kullanılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Daha çok “bilgi toplulukları” olarak tanımlanan gruplar, ortak ilgileri problemleri ve deneyimleri paylaşan bir topluluktur. Bu topluluklar bir iş amacı için bir araya gelir ve organizasyon içinde veya organizasyonlararası olarak tasarlanabilirler. Teknoloji ile desteklenen bu yapıların en önemli özelliği bu grupların bilgiyi interaktif olarak paylaşmalarıdır. Daha çok rutin olmayan, yapılanmamış ve kişisel olmayan bir şekilde birbirine bağlı olan bir yapılanmadır. Mekansal okul, bilgi değişimine imkan sağlamak için mekanın kullanımı veya mekansal tasarımı merkeze alır. Bunun için firma içinde veya firma dışında insanların bir araya gelebilmelerine olanak sağlayan kafeler, restoranlar veya dinlenme tesislerinin kurulmasını öngörür. Hem organizasyonel hem de fiziksel mimari genelde insanları birbirine yakınlaştıracasına birbirinden daha da uzaklaştırmaktadır. Bu yüzden iş etkinliğini sağlamayı düşünürken çoğunlukla insanların biraraya gelme fırsatları kaybolup gider. Bu okul bir bakıma sosyal okul olarak da adlandırılabilir çünkü temel amaç bilgi değişimini gerçekleştirebilmek için sosyalleşmeyi teşvik etmektir. Aynı zamanda sosyal sermayeyi beslemek ve bundan faydalanmak bir diğer amaçtır. Stratejik okul ise, bilgi yönetimini rekabet stratejisinin bir boyutu gibi görmektedir.

Tüm bu stratejiler dikkate alındığında, etkin bir bilgi üretiminin gerçekleşmesine yardımcı olacak örgütsel yapının, süreçlerin ve düzenlemelerin nasıl olması gerektiğine dair ipuçlarını yakalamak mümkündür. Elbetteki bilgi üretimine destek olacak en iyi evrensel bir örgütsel yapıdan, süreçlerden ve düzenlemelerden söz etmek mümkün değildir. Ancak, her firmanın kendine özgü bir şekilde işletme stratejileri için know-how uygulamalarının nerede ve nasıl önemli olduğunu anlaması, know-how uygulamalarını etkin bir biçimde edinecek, paylaşacak ve uygulayacak örgütsel yapıyı oluşturması ve bilginin öğrenilmesini ve uygulanmasını pekiştiren bir örgüt kültürü yaratması mümkündür. Bu çerçevede aşağıdaki bölümde bilgi üretimini desteklemek için gerçekleştirilen etkin örgütsel yapıların, süreçlerin ve düzenlemelerin ortak özellikleri açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **4. İNSAN MERKEZLİ ÖRGÜTLENMELER**

Bilgi üreten şirketlerde organizasyonel yapı formal bir yapı olmaktan çok insan merkezli örgütlenmeler şeklindedir. Örgütlenmenin insan merkezli olması ile, bilgi üretimin önündeki engellerin aşılması mümkündür. Çünkü bilgi üretimi kuruluş içi ilişkilerin bir takım özelliklere sahip olmasını gerektirir. Kişisel bilgilerin paylaşılması için bireyler birbirlerini dinleme ve birbirlerinin düşüncelerine tepkilerini belirtmelidir. Bir şirket içinde bilgi sıklıkla güç ile eşit tutulduğundan, bilgiyi saklama taktikleri günlük yaşamın bir parçası olabilir (Pfeffer, 1992). Bilginin saklanması günümüz işletmelerinin temel sorunlarından biridir ve bu sorunun çözülmesi için örgütlenmenin insan merkezli olması gerekir.

Böyle bir yapılanmayı gerçekleştirmek, uygun fiziksel ortamların oluşturulması ile mümkün olabilir. Uygun fiziksel ortamların oluşturulması ile saklı bilginin bireyler arasında paylaşılması, metaforlar aracılığıyla ortak kavramların üretilmesi, grup içi ve gruplar arası konuşmalar yapılması mümkün olabilir. Klasik organizasyonel yapılanmalarda, hem fiziksel mimari hem de organizasyonel mimari insanları birbirlerine yakınlaştıracasına uzaklaştırabilir. Ancak organizasyonel yapının insan merkezli bir şekilde örgütlenmesi ile, çalışanların sahip oldukları saklı bilginin birbirleri arasında paylaşılması mümkündür.

Saklı bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasını mümkün kılmak için Skandia firması bu amaçla bir Gelecek Merkezi kurmuştur. Bu merkez firmada çalışan grupların resmi toplantılarını ve seminerlerini yapabileceği ve bireylerinde daha rahat düşünmek için gidebilecekleri bir deniz kıyısındaki villaya dönüştürülmüş bir yerdir. Bu yer daha rahat iletişim ortamı yaratacak toplantılar için tasarlanmıştır. İster Skandia'nın içinden ister dışından olsun, bu merkezi ziyaret edenler hiyerarşik olarak eşit pozisyonda olmasa bile karşılaştıkları insanlarla eşit seviyede muamele görür. Bu merkez her türlü sosyal aktiviteye sahiptir. Grupların çay bahçesinde veya yemek salonunda birbirlerine daha rahat kaynaşması için self servis uygulaması vardır. Gruplar, fikirlerini ve deneyimlerini paylaşır, ortak yararlar keşfedilmeye çalışılır ve oluşan network sayesinde tesadüfi öğrenme gerçekleşir.

Bu tip yapılanmaya bir örnek de, British Airways'in yeni genel merkezidir. Ofisler iletişimi ve takım çalışmasını teşvik edecek şekilde açık plan tasarlanmıştır. Burada yer alan cafe, market, bilgi kütüphaneleri, beyin fırtınası odaları ve diğer olanaklar iletişimi artırarak hem açık hem de sözlü bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bu tip yerler bilgi bariyerlerini kırmak ve bilgi değişimini engelleyecek pürüzleri ortadan kaldırmak ve kendiliğinden öğrenme ve yaratıcılığı artırmak için tasarlanmıştır.

#### **5. İŞLETMELER ÜSTÜ BİLGİ TOPLAYICILARI**

İşletme içinde hem var olan saklı bilginin ortaya çıkarılması hem de yeni bilginin üretilmesi için pek çok firma formal organizasyonel yapının dışında yetkilendirilmiş ve bölümler üstü ve organizasyonlar üstü bir konumda bulunan platformlar oluştururlar. Kimi firmalar bu platformları bilgi toplulukları olarak adlandırırken

(Earl, 1994), kimleri de iş grupları, yetkilendirilmiş bölüm ve bölümler arası birim olarak adlandırmaktadırlar (Von Krogh vd, 2000). Bu topluluklar bir iş amacı için bir araya gelir ve organizasyon içinde veya organizaslararası olarak tasarlanabilirler. Teknoloji ile de desteklenen bu yapıların en önemli özelliği bu grupların bilgiyi interaktif olarak paylaşmalarıdır. Bu platformlar, ortak ilgileri, problemleri ve deneyimleri paylaşan bir topluluktur. Daha çok rutin olmayan, yapılanmamış ve kişisel olmayan bir şekilde birbirine bağlı olan bir yapılanmadır.

Örneğin, Von Krogh vd'nin (2000) verdiği örnekte, Sony ve Toshiba firmaları çeşitli alanlarda faaliyet gösterdiklerinden böyle bir yapılanmaya gitmişlerdir. Bu yapılanma sayesinde, farklı bölümlerde ya da farklı işletmelerde üretilen kaynak, beceri, know how ve teknolojilerin paylaşılması sağlanmıştır. Bu şekilde birden fazla alanda faaliyet gösteren bu firmaların karar alma süreçleri de hızlandırılmış oldu.

Yine BP Amocco ve Shell gibi firmalar da bu tip yapılanmalı gerçekleştiren firmalardır (Earl, 2001). BP Amoco'da, petrol sondajlama platformlarının bakımı konusunda uzmanlığı kullanmak için bir bilgi topluluğu oluşturuldu. Oluşturulan bir diğer platform ise petrol yataklarının modellenmesi konusunda bir uzmanlar ağıydı. Bu takımlar bilgiyi oluşturan ve biriktiren uygulama topluluğunun temelini oluşturuyordu. Bununla beraber, siteleri, departmanları, ülkeleri ve bölümleri personelle bağlayarak operasyonel organizasyon birimlerini veya normal iş birimleri arasında köprü oluyordular.

BP Amoco'da bilgi toplayıcılarının en temel hedefi öğrenmeyi hızlandırarak ve bilgiyi yeniden kullanarak verimliliği artırmaktı. Bununla beraber yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine ek olarak daha iyi ve daha hızlı karar vermek bilgi yönetiminin bir diğer hedefiydi. Kritik operasyonel görevler konusundaki uzmanlık veya bilgi bir sistem içinde toplanır, sentez edilir ve kodlanır. Yeni bir deneyim kazanıldığında veya bir proje tamamlandığında başlangıçtaki hedefler değerlendirilmek üzere gözden geçirilir, ne durumda olduğuna bakılır ve niyetlenen hedefle varılan sonuç arasında bir fark olup olmadığı analiz edilir. Bu şekilde yeni öğrenmeler gerçekleştirilir.

Shell'de de bilgi toplayıcıları benzer şekilde faaliyet göstermektedir. Bu topluluklar Shell'deki tüm çalışanların geleneksel organizasyon sınırlarını aşarak ulaşabileceği genel bir ağ sayesinde ulaşılacak sanal takımlardır. Bu toplulukların amacı operasyonel problemlere, iş geliştirme projelerine ve teknik yetenek oluşturma gibi çeşitli durumlara bilgiyi sunmaktır. Shell'in işletme dışı yetkilendirilmiş bağımsız platformları sayesinde elde ettiği bilgiyi 4 kategoriye ayırmak mümkündür: Shell'in kendi araştırma ve uygulamaları, kişisel uzmanlık ve deneyim, Shell'in networkü aracılığıyla elde edilen tavsiyeler, öneriler ve fikirler ve dışardan elde edilmiş geri beslemeler.

Shell'in bilgi toplayıcıları 3 farklı tipte forum oluşturarak problem çözümlerine katkı sunacak fikirlerin ortaya çıkmasına izin vermiştir. Bu forumlardan biri en iyi uygulamaların tartışıldığı ve bu şekilde topluluğun uygulamalarının sürdürülmesi gerektiğinin onaylandığı bir forumdur. Bir diğer, tartışma forumudur. Bu forum, örneğin, sismik modelleme veya bilgi yönetimi gibi bir konuda ortak bir yararı paylaşan gönüllü topluluklardan oluşur. Diğer bir forum ise görev forumudur ve bu forumda, örneğin bir işletmenin özel bir öneme sahip bir zorlukla başa çıkabilmesi için bir topluluğu bir araya getirir. Bu şekilde topluluğun üyeleri probleme çözüm bulmak için çalışma üzere davet edilebilir.

İşletme üstü bilgi toplayıcıların önemli bir özelliği de bunların bilgiyi ve bilenleri biraraya getirmesidir. Bu topluluklar ağlar üzerinden sağlanan bilgi tabanları ile bilgilendirilir ve desteklenir. Topluluğun kendisi de aynı zamanda bir iletişim ağıdır. Bu topluluklar bilgi yönetimi stratejilerini hem kodlayıp hem de kişiselleştirmektedirler (Hansen vd. 1999).

İşletmeler üstü bilgi toplayıcılarının dışında, benzer fonksiyonu icra eden bir başka yapılanma şekli de işletme dışı bağımsız kuruluşlardır. Bu tip bağımsız kuruluşlar işletmeler üstü bilgi toplayıcılara göre daha fazla özerkliğe ve yetkiye sahiptirler. Bu tip yapılanmaya sahip kuruluşlardan biri, Japon Maekawa şirkettir. Maekawa'da çalışanların görevleri bağımsız kuruluşlara gerekli bilgileri iletme, finansal hedeflerini vermek ve teknik destek sağlamakla sınırlıdır. Bağımsız kuruluşların her biri kendi yönetiminden tümüyle sorumludur. Ancak bu kuruluşlar, Maekawa'nın kurumsal değerlerini paylaşırlar. Ürün ve Pazar türüne göre sınıflandırılmış olan bu kuruluşların temel görevi, Maekawa müşterilerinin temel gereksinimlerini karşılamaktır. Bu kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri yerel pazarlarda, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yenilik gerçekleştirmek, ürettikleri yeni ürüne ait yeni bilgiyi de Maekawa ve diğer bağımsız kuruluşlarla da paylaşmaktadır. Bağımsız kuruluşlar bir bakıma yönetim literatüründe söz edilen Matrix Organizasyon yapısıyla benzeşmektedir.

## 6. BİLGİ TABANLI UZMAN SİSTEMLER

Bilginin kimde saklı olduğunun ortaya çıkarılmasına ve bunun nasıl elde edilebileceğine olanak sağlayan bir diğer sistem de bilgi tabanlı uzman sistemlerdir. Firmalar, hem farklı birimlerde hem de farklı işletmelerde ortaya çıkan yeni problemleri ve bu problemlerin çözüm önerilerini intranet aracılığıyla veri tabanlarında toplayabilir. Veri tabanlarında toplanan enformasyon, veri madenciliği, tam zamanında üretim, ERP ve MRP sistemleri gibi uzman sistemlere aktarılır. Bu uzman sistemler gelen verilerin kodlanmasına ve depolanmasına olanak sağlar. Ancak bu sistemlerin bilgi üretiminde oynadığı temel rol, gelen verilerin sürekli olarak güncellenmesine ve bilgiyi kişiselleştirmeye olanak sağlamalarıdır. Özellikle sadece nesnel verilerden (mühendislik spesifikasyonları veya eğitim temelli profesyonel veya teknik uzmanlık ve bilimsel kurallar gibi) değil aynı zamanda uygulamadan kaynaklanan deneyim de sürekli bu veri tabanlarına geldiği için uzman sistemlerin güncellenmesi sağlanmış olur. Bu tip uzman sistemler içinde aynı zamanda bilginin kimden geldiği, bir konuda en uzman kişinin kim olduğu da ortaya çıkarıldığı için bir bakıma organizasyonel bilginin de haritası çıkarılmış olur.

Örneğin, Airbus Industries uçak bakımı teknik uzmanlığı için CD ROM'lar geliştirmiştir. Bu uzman sistemlerde tüm dünyadaki havaalanları teknik personelinin kullanımı için bakım klavuzu yer almaktadır. Bu sistemin altında yatan temel mantık da resmi teknik şartnamelerin, bakım ve onarım prosedurlerinin kontrollü ve güncellenebilir bir şekilde dağıtılmasını mümkün kılmaktır. Aynı şekilde Xerox web tabanlı bir bakım bilgi tabanını oluşturmuş ve fotokopi makinelerini tamir eden mühendisler için bu bilgi tabanı bir rehber özelliği taşımaktadır. Bu bilgi tabanını kullananlar intranet aracılığıyla farklı bir problemle karşılaştıklarında kendi deneyimlerini ve çözüm önerilerini bu bilgi bankasına aktarıyorlar. Eğer çözüm önerileri başarılı ve uygun bulunursa bilgi tabanı içinde yerini alıyor. Bu sistem böylece bir anlamda günlük bilgi sağlayıcıları tarafından güncellenen bilgi tabanını ifade eden ve bir anlamda enformasyon sistemleri olarak da adlandırılacak bir sistemdir.

Bilgi tabanlı uzman sistemleri aracılığıyla bilgi üretimini destekleyen firmalara bir diğer örnek de PNC Bank'dır (Smith, 2004). PNC Bank ile çalışan her işletme ve bu işletmelerdeki her bir departman kendi veri tabanlarına sahiptir ve bu veri tabanları intranet aracılığıyla hem PNC Bank'ta tüm çalışanların hem de PNC Bank ile birlikte iş yapan işletmelerin kullanımına sunulmuştur. Benzer şekilde Shorko Films tarafından geliştirilmiş bir veri tabanında, dağıtılmış bir süreç kontrol sisteminden saniye saniye işlenmiş verileri elde eden bir bilgi tabanı söz konusudur. Bu bilgi tabanı fabrikanın performansını optimize etmek için kimyasal davranışları, süreç uygulamalarını, ürün parametrelerini ve çevresel şartları analiz etmek için kullanılmaktadır. Sonuç olarak operatörler veri tabanını analiz ederek ürün karması programı, sipariş kabulü ve fiyatlama konusunda kararlarını verirler.

## 7. RAKİP TAKIMLAR OLUŞTURMAK VE ROTASYON

Bilgi üretimi için yapılması gereken bir diğer şeyin kapasite fazlası oluşturmak olduğunu söyleyen Nonaka (1991), örgütü iç rekabet ilkesine göre örgütleyerek kapasite fazlasını elde etmenin mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bu şekilde firma ürün geliştirme ekipleri, aynı projeye farklı yaklaşımlar getiren ve sonra da önerilerinin zayıf ve güçlü yönleri üzerinde tartışan rakip gruplara ayrılır. Bu yöntem, ekiplerin projeye çeşitli açılardan bakmasını sağlar. Sonuçta da proje konusunda en iyi yaklaşımın ortaya çıkması sağlanır. Her ne kadar böyle bir yapılanma gereksiz personel çalıştırma, zaman kaybı veya ekstra maliyet gibi gözükse de, aynı ürün geliştirme projesiyle uğraşan farklı grupların olması sorumlulukların paylaşılmasına, iş stresinin azalmasına, enformasyonun çoğalmasına ve firmanın metaforlar aracılığıyla yeni ürünlere ve süreçlere hayat verecek yeni kavramların ortaya çıkıp paylaşılmasına olanak sağlar.

Aslında, yukarıda ifade edilen diğer yapılanmalar ve sistemler de bir bakıma kapasite fazlası oluşturmaya imkan veren yapılanma ve sistemlerdir. Kapasite fazlası oluşturmamanın bir başka yolu da özellikle farklı teknoloji alanları arasında ve AR-GE ve pazarlama gibi işlevler arasında stratejik rotasyondur. Rotasyon işletmeyi birden fazla açıdan kavramasını sağlar. Bu, örgütsel bilgiyi daha akışkan ve daha kolay uygulanabilir kılar. Yine oluşturulan bilgi tabanlı uzman sistemlere intranet aracılığıyla herkesin ulaşabilmesi kapasite fazlası oluşturmamanın bir başka yoludur.

## SONUÇ

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan bilgi üretimini desteklemek için gerçekleştirilen etkin örgütsel yapıların, süreçlerin ve düzenlemelerin ortak özelliklerinin neler olduğu ve uygulamadaki örnekler dikkate alındığında, yeni bilgi üretmek ve bu sayede rakiplerinden daha farklı olup rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların temel amacının ortak bir bilme zemininin oluşturulması olduğunu görmek mümkündür. Ortak bilme zemininin oluşturulması, firma içinde bireylerde saklı olan bilginin paylaşarak organizasyonel bilgiye

dönüşmesini, saklı bilgidен yeni bilgiler üretilmesini ve üretilen bilgilerin tekrar firmaya özgü bir biçimde içselleştirilmesini sağlar.

Nonaka'nın ifade ettiği gibi, bilgi üreten şirketteki hiçbir bölüm veya uzman grubu yeni bilgiyi üretme tekeline sahip değildir. İnsan merkezli yapılanmalar, bilgi toplayıcıları, bağımsız kuruluşlar, bilgi tabanlı uzman sistemler ve işletme içi rakip takımlar gibi yapı ve sistemler, firma içinde veya dışında bireylerde, müşterilerde veya diğer paydaşlarda saklı olan bilgiyi ortaya çıkarmak için kullanılan araçlardır. Bu tür yapı ve sistemlerde aslanan, kimi zaman hiç bir şekilde operasyonel bir iş konusunda fikri sorulmayan bir çalışanın sahip olduğu saklı bilgiyi veya deneyimi ortaya çıkarmak, kimi zaman faklı uzmanlık alanlarındaki saklı bilgi ve deneyimleri biraraya getirmek, kimi zaman da yeni bir ürün geliştirme sürecinde yeni bir bilgi üretimini gerçekleştirme üzere tüm çalışanların fikir ve önerilerini almaktır.

## KAYNAKÇA

- Aadne, J.H., von Krogh, G. Ve Roos, J., 1996, Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies, İçinde (von Krogh, G. Ve Roos, J.) Knowledge Management (edit), Londra: Sage Publication, 9-31.
- Ash, J., 1998, "Managing knowledge gives power", Communication World, Vol. 15 No. 3, pp. 23-6.
- Barca, M., 2002, Yeni Ekonomide Bilginin Stratejik Önemi, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.
- Barney, J.B., 1986, "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", Management Science, Vol. 32, pp. 1231-41.
- Barney, J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17: 99-120.
- Bhatt, G.D., 2002, Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, Journal of Knowledge Management Volume 6 . Number 1 . 2002 . pp. 31-39
- Black, D.H. ve Synan, C.D., 1997, "The learning organisation: the sixth discipline", Management Accounting, Vol. 75 No. 10, London, pp. 70-72.
- Earl, M., 2001, Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy, Journal of Management Information Systems, Summer 2001; 18, 1.
- Edvinsson, L., 1997, "Developing intellectual capital at Skandia", Longe Range Planning, Vol. 30 No. 3, pp. 366-73.
- Guthrie, J., 2000, "Intellectual capital review: measurement, reporting and management", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1.
- Hamel, C. and Prahalad, G., 1994, Competing For the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hansen, M., Nohria, N., ve Tierney, T., 1999, What is Your Strategy for Managing Knowledge, Harvaerd Business Review, March-April, pp. 106.
- Maturana, H. ve F. Varela, 1987, The Tree of Knowledge, Ask, Copenhagen.
- Mintzberg, H., 2001, Managing Exceptionally, Organization Science, Vol. 12, No. 6, pp. 759
- Nelson, R.R. ve Winter, S.G., 1982, An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA.
- Nonaka, I., 1991, Bilgi Yaratan Şirket, Bilgi Yönetimi, MESS Yayınları, No, 293, Basım yılı 1999, İstanbul.
- Nonaka, I, Toyama, R. ve Konno, N., 2000, SECI, *Ba* and Ledership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning, 33, 5-34.
- Nonaka, I. Ve Takeuchi, H., 1995, The Knowledge-Creating Company, Oxford: Oxford University Press.
- Öğüt A., 2001, Bilgi Çağında Yönetim, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Pfeffer, J., 1992, Managing with power: Politics and influence in organizations. Boston: Harvard Business School Press.
- Polany, M., 1962, Personal Knowledge; Towards a Post Critical Philosophy, Routledge, London.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. ve Dragonetti, N.C., 1997, Intellectual Capital, Navigating in the New Business Landscape.
- Simon, H.A., 1976, Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization, 3rd ed., Free Press, New York, NY.

- Smith, A.D., 2004, Knowledge Management Strategies: A Multy Case Study, Journal Of Knowledge Management, Vol. 8, No. 3, pp. 6-16.
- Starbuck, W.H., 1983, ``Organizations as action generators'', American Sociological Review, Vol. 48, pp. 91-102.
- Takeuchi, H., 1998, ``Beyond knowledge management: lessons from Japan'', [www.sveiby.com.au/](http://www.sveiby.com.au/)
- Tuomi, Ilkka. 1999, Data Is More Than Knowledge: Implications Of The Reversed Knowledge Hierarchy For Knowledge Management And Organizational Memory, Journal of Management Information Systems; Winter 1999/2000; 16, 3;
- uit Beijerse, R.P., 2000, Knowledge Management in Small and Medium-sized Comapanies: Knowledge Management for Entreprenurs, Journal of Knowledge Management, Cilt 4, No. 2, 162-179.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., 2000, Bilginin Üretimi, Dışbank Yayınları,
- Weick, K.E. (1978), The Social Psychology of Organizing, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.